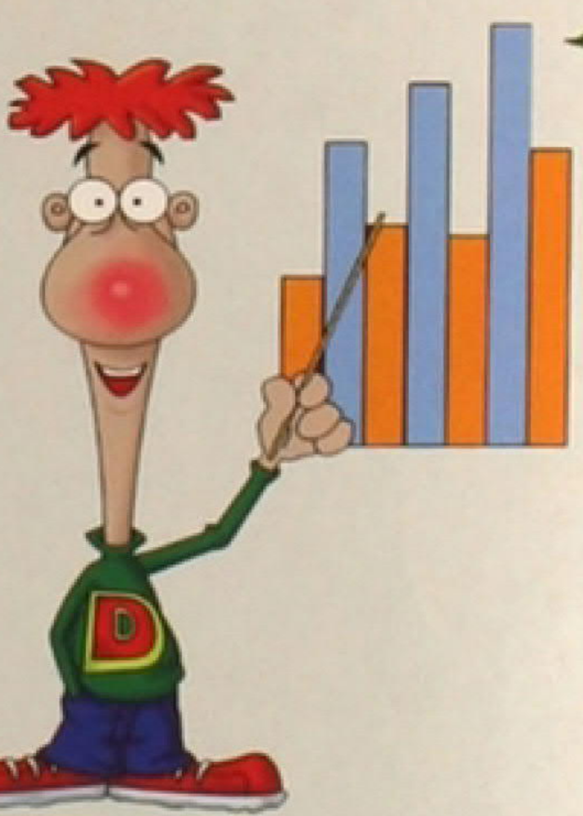
管理心理学

Management Psychology

主编　刘永芳



清华大学出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

教育部人文社会科学一般项目成果

管理心理学

刘永芳　主编

清华大学出版社

北　京

内 容 简 介

本书作为一本针对广大高校师生、人力资源管理从业人员以及心理学爱好者的专业教材，在对管理心理学领域基础理论、基本思想进行充分阐述的同时，尤其注重教材的可用性、灵活性、实践性。全书分为总论、动机管理、认知管理、情绪管理、行为管理、组织管理等六篇共十八章。在体例安排上，每章结尾部分都安排有“本章小结”、“本章思考题”，有的章节后面还有“案例分析”、“技巧库”和“小测验”，此外，部分章节内安排有“管理小贴士”、“阅读材料”等内容，以开阔读者的视野，加深其对相关知识和原理的理解。在内容安排上，囊括了管理心理学的基本范畴、研究方法、基础知识、理论框架，并对近年来管理心理学的研究重点做了深入、细致的探讨，增添了许多新概念、新理论、新方法，体现了当今国内外管理心理学的重要理论成果，有助于读者更好地把握管理心理学界的前沿动态。

本书旨在为读者打开一扇窗，展示一片管理心理学的广阔天地，为高等院校管理学、心理学等专业的师生以及从事人力资源管理的人员提供帮助。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989　13901104297　13801310933

图书在版编目（CIP）数据

管理心理学/刘永芳主编. —北京：清华大学出版社，2008.1

ISBN 978-7-302-16622-1

Ⅰ. 管…　Ⅱ. 刘…　Ⅲ. 管理心理学　Ⅳ. C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第195223号

责任编辑：吴颖华（wuyinghua2003@163.com）
封面设计：张　岩
版式设计：高　伟
责任校对：姜　彦
责任印制：
出版发行：清华大学出版社　　**地　　址**：北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn　　**邮　　编**：100084
c-service@tup.tsinghua.edu.cn
社 总 机：010-62770175　　**邮购热线**：010-62786544
投稿咨询：010-62772015　　**客户服务**：010-62776969
印 刷 者：
装 订 者：
经　　销：全国新华书店
开　　本：185×260　**印　　张**：22　**字　　数**：488 千字
版　　次：2008 年 1 月第 1 版　**印　　次**：2008 年 1 月第 1 次印刷
印　　数：1～5000
定　　价：32.80 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：010-62770177 转 3103　　产品编号：021231-01

前言

PREFACE

管理心理学是研究管理过程中个体的行为规律及其潜在心理机制的一门学科。作为应用心理学的一个重要分支，管理心理学自20世纪中叶发展为一门独立的学科以来，经过半个多世纪的不断壮大，如今已经成为备受心理学、管理学领域研究者及管理实践者们关注的一门学科。

理论的发展和实践的需要带来学科的繁荣。近些年来，国内外各种名目的管理心理学著作可谓卷帙浩繁、层出不穷。每本书特色各异，往往在某一个或某几个方面显露出闪光点，但观其大略不难发现，这些著作在结构上多遵循“个体心理——群体心理——组织心理”三层次的架构，仅在内容上作了顺序和详略的调整。在这种架构下，个体在不同层面（个体层面、群体层面、组织层面）上的交互作用是研究的重点，为组织管理服务是研究的目标。因此，与其将它笼统地称为管理心理学，不如称为“管理学取向的管理心理学”或者“从组织角度出发的管理心理学”。作为应用心理学的一门分支学科，如果管理心理学不能充分体现心理学特色的话，则一方面管理学研究者不能从中汲取心理学的营养，另一方面对于广大心理学工作者来说也是一种遗憾。鉴于这种情况，我们提出了构建“心理学取向的管理心理学”的设想，该设想大体上包括两层意思：（1）突出人及其心理发展本身作为组织管理目标之一的地位，在重视管理心理学作为工具性学科为实现组织目标服务的同时，强调其作为非工具性学科为实现组织中人的全面发展目标服务的属性，体现心理学的人文关怀、个体关心、科学主义取向等特征；（2）将企业组织看作背景和舞台，而把知、情、意、行等心理活动作为在前台演戏的主角，依照心理学的逻辑来统驭相关的知识和内容，形成以动机管理、认知管理、情绪管理和行为管理为主线的管理心理学体系。以该思路为主导构建管理心理学体系，既可以突出心理学的特色和优势，又能更加深入细致地揭示组织行为背后的微观心理机制，更好地体现心理学的独特作用，为实现平等的、互动的、无创伤的人本管理提供强有力的知识和理论支持。

近三十年来，心理学、管理学及其他相关学科的迅猛发展，为人们打开了窥探管理世界奥秘的新视野。新理论、新观点、新知识、新材料的不断涌现让我们有了一种强烈的冲动：将这些新鲜血液及时吸收进来，一方面为我所用，丰满管理心理学学科体系，增强学科的生命力和活力；另一方面将这些思想的瑰宝从散碎的文献中发掘出来，予以提取整合，对于理论本身的发展和完备也大有裨益。在本书中，我们力求融会近几年涌现出来的新理论、

新观点、新知识、新材料，将其揉进我们的体系中，既反映当今管理心理学的前沿动向，又不失为一个完整的理论体系。

本书是一本著作，也是一本教科书。语言的简洁明了，行文的系统逻辑，内容结构的合理严谨是我们遵循的准则。考虑到教学的需要，本书每章结尾都安排有“本章小结”、“本章思考题”，有的章节后面还有“案例分析”、“技巧库”和“小测验”。此外，部分章节内安排有“管理小贴士”、“阅读材料”等内容，以开阔学生的视野，加深其对相关知识和原理的理解。可以说，本书是心理学、管理学研究者的参考书，是高等院校学生的教科书，还是管理实践者的指导书。

本书是集体协作完成的一项科研成果，负责各章编写的人员如下：第 1 章，刘永芳、王怀勇；第 2、3 章，赵立军、刘永芳；第 4 章，王怀勇、刘永芳；第 5、11、12 章，方学梅；第 6、10 章，许科；第 7、9 章，王彦；第 8 章，王大伟；第 13、14 章，卢会志；第 15 章，庄锦英；第 16、17 章，房慧聪；第 18 章，王志勇、刘永芳。书稿完成后，主编对全书进行了认真而艰苦的审阅和修改。

本书撰写过程中，参考并引用了国内外专家的大量研究成果，多数已开列在书后的参考文献中，有的在文中注明了出处，在此对所有文献的作者表示衷心感谢！清华大学出版社吴颖华编辑为本书的出版付出了大量心血和精力，在此表示深深的谢意！我的博士研究生许科在制订编写提纲和稿件审阅阶段帮我做了大量的具体工作，她的聪明能干给我留下了深刻的印象，谢谢她所付出的辛勤劳动！

由于编者水平有限，书中的疏漏和错误之处在所难免，恳请专家、学者和广大读者批评指正！

刘永芳
2007 年 7 月

目录

CONTENTS

第一篇　总论

第一章　管理心理学概述......3
第一节　管理心理学的研究对象和内容......3
一、管理心理学的研究对象......3
二、管理心理学的研究内容......4
第二节　管理心理学的学科性质和研究逻辑......6
一、管理心理学的学科性质......6
二、管理心理学的研究逻辑......8
第三节　管理心理学的研究方法......11
第二章　管理心理学的历史沿革和现状......16
第一节　管理心理学的产生......16
一、管理心理学产生的社会历史背景......16
二、管理心理学产生的理论背景......17
第二节　管理心理学的发展及现状......19
一、西方管理心理学的发展......19
二、我国管理心理学的发展......21
第三节　管理心理学面临的挑战和存在的问题......22
一、管理心理学面临的挑战......22
二、我国管理心理学存在的问题......24
三、管理心理学与后现代思潮......26
第三章　管理心理学的基础理论......29
第一节　管理学基础理论......29
一、人性论......29
二、博弈论......36
第二节　心理学基础理论......38
一、精神分析心理学......38
二、行为主义心理学......39
三、人本主义心理学......41

四、认知心理学......42

第二篇　动机管理

第四章　动机与管理......47
第一节　动机的一般概念......47
一、动机的涵义......47
二、动机的作用与功能......48
三、动机与行为效率......48
第二节　动机研究的历史演变......50
一、生物因素的动机理论......50
二、认知因素的动机理论......51
第三节　动机的种类......54
一、动机的一般分类......55
二、社会性动机......56
第四节　动机的激发及调适......61
一、动机的激发......61
二、动机的调适......62
第五章　激励理论......65
第一节　西方的激励理论......65
一、是什么激发或驱动行为的......65
二、是什么引导行为方向的......70
三、是什么使行为得到维持的......74
第二节　中国的激励理论......78
一、中国古代文化中的激励思想......78
二、中国当代激励理论......80
第三节　激励理论的比较及其文化相对性......81
一、激励理论的比较......81
二、激励理论的文化相对性......82
第六章　激励理论的应用......87
第一节　激励的途径和方法......87
一、薪酬激励......87
二、工作设计......91
第二节　激励后果分析......94
一、组织公民行为......94
二、工作投入......96

第三篇 认知管理

第七章 组织中的知觉 105
第一节 组织中的社会知觉 105
一、组织中社会知觉的种类 105
二、社会知觉的障碍 108
三、克服社会知觉的障碍 111
第二节 组织中的归因 111
一、归因的基本原理 112
二、归因偏差 114
三、归因偏差在组织中的表现 116
第三节 知觉和归因在管理中的应用 117
一、招聘面试和绩效评估 117
二、个人的印象管理 118
三、组织的印象管理 120

第八章 组织中的记忆与学习——知识管理 124
第一节 知识和知识管理 124
一、知识的含义及类别 124
二、知识管理的概念和方法 125
三、知识管理的相关理论 127
第二节 组织学习与遗忘 129
一、组织学习的概念 129
二、组织学习的过程模型 130
三、组织学习中的智障 133

第九章 组织中的决策 140
第一节 决策过程 140
一、决策的基本步骤 140
二、决策的个体差异和文化差异 142
三、组织中决策的类型 143
第二节 决策模型 145
一、理性假设和标准决策模型 145
二、有限理性假设和描述决策模型 146
三、前景理论 147
第三节 个体决策 149
一、个体决策中的创造性 149
二、个体决策中的理性与直觉 150

三、个体决策的偏差......151
四、改进个体决策......155
第四节　群体决策......156
一、群体决策与个体决策......156
二、群体极化和群体盲思......158
三、群体决策技术......160
四、改进组织中的决策......161

第四篇　情绪管理

第十章　情绪劳动与管理......169
第一节　情绪劳动概述......169
一、何谓情绪劳动......169
二、情绪劳动的结构与分类......170
三、情绪劳动的主要作用与影响......172
第二节　情绪劳动与员工心理健康......173
一、情绪劳动中的心理健康问题......173
二、情绪劳动中的自我管理策略......174
第三节　员工工作倦怠分析......175
一、工作倦怠的概念及结构......175
二、工作倦怠的影响因素......177
三、工作倦怠的干预措施......177
四、工作倦怠研究的新趋势......179

第十一章　应激与挫折管理......182
第一节　应激管理......182
一、什么是应激......182
二、应激源和应激感受性......183
三、应激的作用与后果......187
四、应激管理......189
第二节　挫折管理......193
一、挫折的本质及表现形式......193
二、挫折的来源......194
三、员工受挫后的行为表现......195
四、挫折的积极和消极作用分析......197
五、挫折管理......198

第十二章　员工卷入与管理……203
第一节　心理契约……203
一、心理契约的概念及特点……204
二、心理契约的内容……205
三、心理契约的类型……206
四、心理契约的影响……208
五、心理契约的有效管理……209
第二节　工作价值观……209
一、工作价值观的概念……209
二、工作价值观的结构维度……210
三、激发员工的内在价值观……212
第三节　组织承诺……213
一、组织承诺的概念……213
二、组织承诺的类型……213
三、组织承诺的意义及管理……215
第四节　工作满意度……217
一、工作满意度的概念及其影响因素……217
二、工作满意度模型……218
三、工作满意度与工作行为的关系……219
四、提高工作满意度的方法……221

第五篇　行为管理

第十三章　领导概述……229
第一节　领导的概念和功能……230
一、什么是领导……230
二、领导与管理……231
三、领导的功能……232
第二节　传统的领导有效性理论……233
一、领导有效性的特质理论……233
二、领导有效性的行为理论……235
三、领导有效性的权变理论……238
第三节　当代领导有效性理论……242
一、魅力型领导理论……242
二、交换型与变革型领导理论……243
三、社会认知资源理论……244
四、领导替代理论……245
五、内隐领导理论……246

第十四章　领导策略与方法 250
第一节　领导者人力资源管理的策略与方法 250
一、领导者授权的策略与方法 250
二、领导者树立威信的策略与方法 252
三、领导者的会议管理方法 254
第二节　领导者人力资源开发的策略与方法 256
一、员工职业生涯管理的策略与方法 256
二、员工培训的策略与方法 258
三、员工“工作—家庭”平衡的策略与方法 259
第三节　领导者处理人际关系的策略与方法 261
一、领导者人际关系概述 261
二、领导者处理与上级关系的策略与方法 262
三、领导者处理与下属关系的策略与方法 263

第十五章　胜任特征模型及领导干部选拔 268
第一节　胜任特征模型 268
一、胜任特征的含义 268
二、胜任特征模型的内容或结构 268
三、胜任特征模型的特点 270
四、胜任特征模型的作用 271
五、建立胜任特征模型的方法 272
第二节　领导者胜任特征模型 272
一、领导者胜任特征模型的含义 272
二、领导者胜任特征模型的现有研究成果 273
第三节　领导干部选拔 274
一、360 度反馈评估 275
二、评价中心技术 276
三、结构化面试与非结构化面试 279

第六篇　组织管理

第十六章　组织的基本概念与理论 285
第一节　组织的概念及功能 285
一、组织的基本概念 285
二、组织的功能 285
三、研究组织的意义 286
第二节　组织结构 286
一、组织结构及其构成要素 286

二、组织结构的基本类型......288
三、组织结构的新发展......289
第三节 组织中的团队......290
一、团队及其类型......290
二、团队效能及其影响因素......292
三、团队建设......297

第十七章 组织气氛和士气......300
第一节 组织文化......300
一、组织文化的概念及构成要素......300
二、组织文化的功能......301
三、组织文化的冲撞与融合......302
四、组织文化的巩固与发展......303
第二节 组织权力......304
一、组织权力的概念......304
二、组织权力的来源和影响因素......305
第三节 组织政治......307
一、组织政治的含义及利弊......307
二、组织政治行为的类型或表现......308
三、影响组织政治活动的条件和因素......309
四、组织政治的管理措施......309
第四节 组织冲突......310
一、组织冲突的概念、种类及后果......310
二、组织冲突的来源......311
三、冲突管理......312

第十八章 组织变革和发展......319
第一节 组织变革......319
一、组织变革的外部动因......319
二、组织变革过程......321
三、组织变革的结果......323
第二节 组织发展......327
一、组织发展的概念、目标及模式......327
二、组织发展过程中的组织公正......329

参考文献......333

第一篇　总论

➔ 第一章　管理心理学概述

➔ 第二章　管理心理学的历史沿革和现状

➔ 第三章　管理心理学的基础理论

第一章　管理心理学概述

管理心理学在西方又称为工业与组织心理学，是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的一门学科。它属于心理学的研究范畴，是心理学的一个重要分支。近年来，随着理论的不断完善与应用范围的逐步扩大，管理心理学已经发展成为一门独立的学科，在我国社会主义市场经济与现代化建设中扮演着越来越重要的角色。本章将对管理心理学的研究对象、研究内容、研究逻辑及研究方法等基本问题进行探讨，以便为后面的章节奠定基础。

第一节　管理心理学的研究对象和内容

一、管理心理学的研究对象

什么是管理心理学？不同的教材和专著从不同的角度给出了各自的定义，这些定义尽管在内容上有所区别，但就其实质而言则是相同的。一般说来，管理心理学是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制，并用科学的方法改进管理工作，不断提高工作效率与管理效能，最终实现组织目标与个人全面发展的一门学科。这个定义主要有以下三层含义：

第一，管理心理学的研究对象是人的行为规律及其潜在的心理机制。也就是说，管理心理学既探索组织管理活动中人的行为规律，又揭示这些行为背后潜在的心理机制。它把人的行为规律及其心理机制结合起来进行研究，其原因在于人的行为与心理之间具有密不可分的关系。一方面，行为是在一定心理活动的指导下进行的，它是心理活动的外在表现，要想真正了解人的行为，就要探索其背后潜在的心理机制；另一方面，心理又是行为的内在动因，是调节、控制行为的内部过程，要想揭示人类心理的奥秘，就必须分析人的外在行为。由此可见，管理过程中人的行为规律及其心理机制都是管理心理学所要探讨的对象。

第二，管理心理学的研究范围是组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制。换句话说，管理心理学不是探索一般情境下人的行为规律及其潜在的心理机制，而是把研究范围严格限定在组织管理活动这一特定情境中，这里的“组织”不仅包括企业组织，还涵盖政治、经济、军事、教育等社会组织。

第三，管理心理学研究的目的是在掌握组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的基础上，运用科学的方法改进管理，充分调动人的积极主动性，不断提高工作效率与管理效能，最终实现组织目标与个人的全面发展。具体地说，管理心理学是一门应用性较

强的学科，它来源于社会管理实践，也服务于社会管理实践。管理心理学的研究就是要进一步提高组织管理的科学化水平，充分挖掘人的发展潜力，以实现组织和个人的发展目标。

二、管理心理学的研究内容

管理心理学的研究对象决定了其研究内容应基于人的心理活动而展开，并辐射到行为和组织层面的相关问题。基于此种考虑，本书将以组织情境中人的心理活动为主线来安排相关内容，旨在突出管理心理学的心理学特色，增强其心理学色彩。除了“总论”部分（第一篇）介绍管理心理学基本问题的三章内容之外，其余五篇内容将按顺序分别讨论动机管理、认知管理、情绪管理、行为管理和组织管理等主题。下面分别对这五个主题做一简要说明。

（一）动机管理

动机是其他一切心理活动的起点和前提。在现代管理活动中，如何有效激发员工的动机，充分调动员工的工作积极性、主动性和创造性，成为各类组织提高工作绩效、实现发展目标的关键。所以，动机管理问题亦应该成为管理心理学首先探讨和解决的问题。基于这种考虑，“总论”之后，本书的第二篇即以“动机管理”为主题，用三章内容分别讨论动机的一般概念和规律、激励理论和激励理论的应用等。

（二）认知管理

认知是人们获得或应用知识的过程，是最基本的心理过程。现代组织管理强调以人为中心，因此要想富有成效地开展管理工作，就必须了解组织情景中人的认知加工过程及其规律，了解得愈透彻，愈能对症下药，做好管理工作。本书第三篇以“认知管理”为主题展开讨论，用三章内容分别探讨组织中的知觉与印象管理、组织中的记忆与学习、组织中的思维与决策等。

（三）情绪管理

随着生活节奏的加快及竞争的日趋激烈，组织及组织中的个人面对的应激事件越来越多，遭遇挫折的机会越来越高，压力越来越大，情绪管理问题在日常的组织管理活动中显得越来越重要。这方面的研究不仅有助于降低员工的压力，提高员工的身心健康水平，而且有助于缓解组织冲突，调动员工的工作积极性，实现组织的发展目标。本书的第四篇以“情绪管理”为主题展开讨论，用三章内容分别探讨情绪劳动与管理、应激管理、员工卷入与管理等。

（四）行为管理

良好的行为是一切心理管理的最终目标。而组织情境中起主导作用的行为是领导行为。领导是管理工作的主角，不同的领导行为会造成不同的组织心理气氛，给人以不同的心理影响，而这又是影响员工行为表现的最重要的条件。有效的领导行为有助于领导者作出正确决策，实现组织目标及改善领导者与被领导者之间的关系。因此，在以“行为管理”为

主题的第五篇中，用三章内容着重探讨领导行为及其相关问题，内容涉及领导的一般概念及领导有效性的理论、领导策略与方法、领导者的选拔与培养等。

（五）组织管理

组织是为了达到一定的目标，由不同结构、不同层次、不同职能的群体组合而成的系统。管理心理学研究的主体是组织中的主体，研究的活动是在组织背景下展开的，研究的目标最终也要落实到组织的发展上。组织是团体或个体实现某种目标的舞台，整个组织的状况直接影响群体或个体的行为效率。因此，除了研究个体层面的心理和行为问题之外，管理心理学还需要研究由个体形成的组织的特征及组织层面上的群体心理和行为规律，这对于如何更好地调动组织成员的积极性，充分利用人力、物力、财力，提高组织的效率是十分重要的。本书的第六篇以“组织管理”为主题，用三章内容分别探讨组织的一般概念和理论、组织士气和气氛、组织变革与发展等问题，内容涉及组织结构、组织文化、组织权力与政治、组织沟通与冲突、组织变革与发展等。

上面关于管理心理学研究内容的介绍及每个主题将会涉及的问题或内容，可以用图 1.1 加以概括和说明。

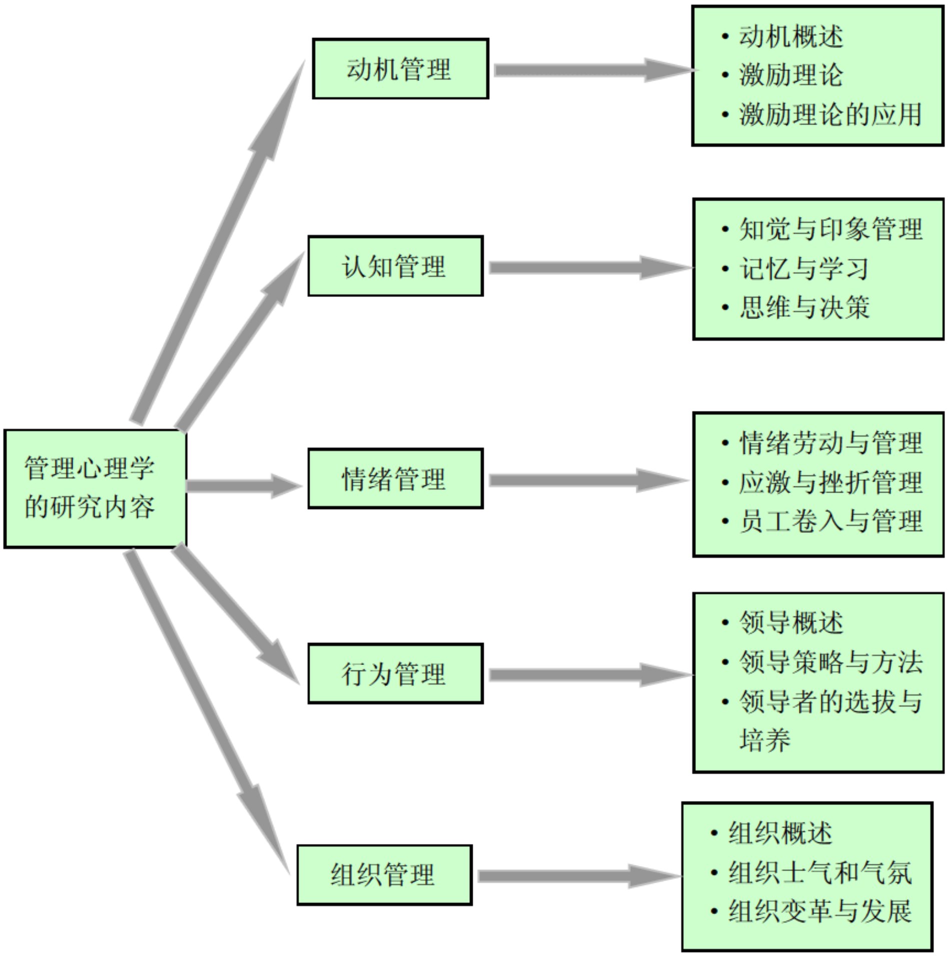


图 1.1　管理心理学的研究内容

第二节　管理心理学的学科性质和研究逻辑

一、管理心理学的学科性质

管理心理学是介于管理科学与心理科学之间的一门边缘性、交叉性学科，也与其他众多学科有密切关系，是一门综合性很强的学科。同时，管理心理学与管理实践紧密联系，其研究素材来源于管理实践，研究成果又要回到管理实践中去，是一门应用性很强的学科。管理心理学既有自然科学的性质，又有社会科学的性质。下面分别简要分析一下管理心理学与心理学、管理学、组织行为学等几个邻近学科的关系，以便读者更加明确这门学科的性质。

（一）管理心理学与心理学

心理学是研究人的心理现象及行为规律的一门科学，它研究的内容是人的一般心理过程和个性心理。管理心理学研究的则是组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制。心理学似一颗大树，它有许多分支，而管理心理学是其中的分支之一。通常，人们把管理心理学归入应用心理学的范畴，如在国际心理学会议上，往往将管理心理学放在应用心理学主题范围内来安排报告。管理心理学就是探讨如何把心理学的基本原理和研究成果应用到组织管理领域中去的一门应用学科。随着心理学基本理论研究不断深入，新成果不断涌现，管理心理学将得到进一步的发展；而管理心理学的发展，又将反过来验证和丰富心理学的基本理论，促进心理学的繁荣。由此可见，管理心理学与心理学是个别与一般、特殊和普遍的关系，二者密不可分但又不可互相替代。

（二）管理心理学与管理学

管理学是研究管理活动过程及其规律的科学，它是由一系列管理理论、职能、原则、方法等组成的科学体系，是社会科学、自然科学和技术科学相互渗透而形成的一门综合性学科。而管理心理学是研究管理活动过程中人的行为规律及其潜在心理机制的学科，也就是说，它主要研究管理过程中的心理问题。如果说管理学比较注重较为宏观的组织层面的问题的话，那么管理心理学则更注重较为微观的个体层面的问题；如果说管理学比较重视外在的行为层面的问题的话，那么管理心理学则更注重内在的心理层面的问题。所以，管理心理学与管理学的关系可以概括为：管理心理学是管理学的一个重要组成部分，是管理学的补充和发展。

（三）管理心理学与组织行为学

管理心理学与组织行为学这两门学科之间既有十分密切的联系，又有一定的区别，具

体分析如下：

1．管理心理学与组织行为学的区别

（1）研究的侧重点不同

管理心理学着重研究行为背后潜在的心理活动规律，侧重于把心理学的原理应用于组织管理活动中；而组织行为学则重点探讨行为特点和规律本身，把人的外显行为作为研究对象，以达到预测和控制行为的目的。管理心理学侧重于本源学的研究，组织行为学则侧重于现象学的研究。

（2）理论基础不同

管理心理学作为心理学的一个重要分支学科，它的理论源泉主要是心理学；而组织行为学作为行为科学的一个分支，它的理论来源更加多样化，不仅来自心理学，还来自管理学、社会学、人类学、政治学、经济学等学科。

（3）形成背景不同

管理心理学的形成经历了长期的理论和实践准备。1912 年，美籍德国心理学家闵斯特伯格（H.Muensterberg）出版了《心理学与工作效率》一书，首先正式把心理学应用到工业管理中。之后，随着心理学理论的不断发展及应用范围的逐步扩大，1958 年，美国心理学家利维特（H.J.Leavitt）正式提出“管理心理学”这一术语，并出版了第一本《管理心理学》著作，使管理心理学成为一门独立的学科。

组织行为学是由行为科学发展而来的，是行为科学与组织管理相结合而形成的分支学科。自 20 世纪 60 年代起，美国的工业和组织心理学研究开始从各大学的心理学系转到管理学院和研究生部。同时，这一领域的研究队伍除心理学家外，社会学家、人类学家甚至语言学家、数学家等陆续参加进来，知识来源不断扩大，形成一个跨众多学科的研究领域。

2．管理心理学与组织行为学的联系

（1）心理与行为密切相关

尽管管理心理学与组织行为学研究的侧重点不同，但事实上人的心理与行为之间是密不可分的。一方面，行为是心理的外在表现，组织行为学在研究人的行为时，必然会涉及行为背后的潜在心理机制；另一方面，心理是一种内隐的活动，管理心理学在探索人的心理活动规律时，也需要通过观察分析人的外部行为来达到推断内部过程的目的。心理与行为的这种联系就决定了管理心理学与组织行为学之间的密切关系。

（2）研究内容上的联系

在研究内容上，管理心理学与组织行为学虽各有特色，但在总体框架上却无大的差别，研究的基本内容皆为组织管理活动中个体、群体、领导、组织等方面的心理与行为规律。因此两门学科在内容上十分相近，只是对同一问题的研究视角和出发点有所不同。

（3）研究目的上的联系

管理心理学与组织行为学的研究目的基本相同，即通过对组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的探索，揭示有关的规律，不断促进管理工作的科学化，持续提高工作绩效与管理效能，最终实现组织和人的全面发展。

二、管理心理学的研究逻辑

（一）两种取向的管理心理学

管理心理学是管理学和心理学交叉融合而形成的一门边缘学科，从事该学科研究的人员也主要来自于心理学和管理学领域。由于这两个领域的研究人员在学科背景、知识结构、看待问题的角度等方面存在差异，所以在这门学科不断发展的过程中，逐渐演变出了两种取向的管理心理学——心理学取向的管理心理学和管理学取向的管理心理学。

心理学取向的管理心理学是基于心理的或从个体角度出发的管理心理学。这种管理心理学看问题比较微观，注重个体层面的问题和行为背后的潜在机制，侧重于从心理学的角度出发，用心理学的理论、知识和方法来探讨相关问题，说明和解释相关现象。管理学取向的管理心理学是基于管理的或从组织角度出发的管理心理学，旨在为管理层或领导层出谋划策，教会他们如何管理员工，以便有好的业绩和绩效。这种管理心理学看问题比较宏观，也比较务实，侧重于用管理学的思想、原理和方法探讨相关问题，说明和解释相关现象。这两种取向已经在国内外不同版本的管理心理学著作中得到了体现。

两种取向的管理心理学在研究对象、内容体系等方面基本相同，不同之处在于研究问题的出发点不同。例如，在研究企业员工工作倦怠问题时，心理学取向的管理心理学更关注员工工作倦怠形成的心理机制，寻求导致其工作倦怠的心理因素；而管理学取向的管理心理学则更侧重从组织管理的角度出发，分析员工工作倦怠的形成原因，探查引起员工工作倦怠的社会、文化、组织条件等。

（二）管理活动中的人及其心理：手段与目的的辩证统一体

上述两种取向的管理心理学实际上触及到了一个非常重要而敏感的问题：管理活动的终极目的是什么？作为管理客体的人与作为管理主体的组织究竟是什么样的关系？人及其心理变化究竟是实现组织目标的手段或工具，还是组织管理活动的目的？换句话说，管理心理学研究组织情景中人的心理活动规律的目的何在呢？

管理学取向的管理心理学倾向于认为，探索管理活动中人的心理活动规律应该服务于管理的目的，是为了更加有效地、科学地开展管理工作，提高工作绩效，最终实现组织目标。按照这种观点，管理活动中的人及其心理变化只是实现组织目标的手段或工具，处于从属地位，因此研究管理活动中的人及其心理规律的管理心理学属于工具性或功利性的学科。而心理学取向的管理心理学则倾向于认为，管理活动中的人及其心理变化本身也应该成为管理的目的。管理心理学不仅应该服务于企业和组织目标，为该目标的实现提供依据、出谋划策，还应该服务于组织中的人，为企业和组织中人的全面发展提供依据和方法。当今的管理是以人性化管理或人本管理为主流的管理，在学术研究领域也已经出现了由人力资源管理（HRM）向人力资源发展（HRD）转变的趋势，人及其心理发展作为管理目的的地位更应该受到重视。

实际上，组织目标和人的发展目标并非一定是完全对立的关系，二者是互为因果、互为目的和手段的对立统一关系。揭示组织环境中人的心理和行为规律，一方面应该有利于

科学合理地开展管理工作，提高工作绩效，实现组织发展目标；另一方面应该有利于改善组织中人的心理状态，促进人的全面发展。组织目标的实现和组织中人的全面发展是互为目的和手段的，组织目标的实现为人的全面发展提供了条件，人的全面发展又为组织目标的实现奠定了基础。也就是说，管理活动中的人及其心理既是手段又是目的，同样组织也既是手段又是目的，二者都是手段和目的的辩证统一体。这种思想可以用图 1.2 加以更为详细的说明。

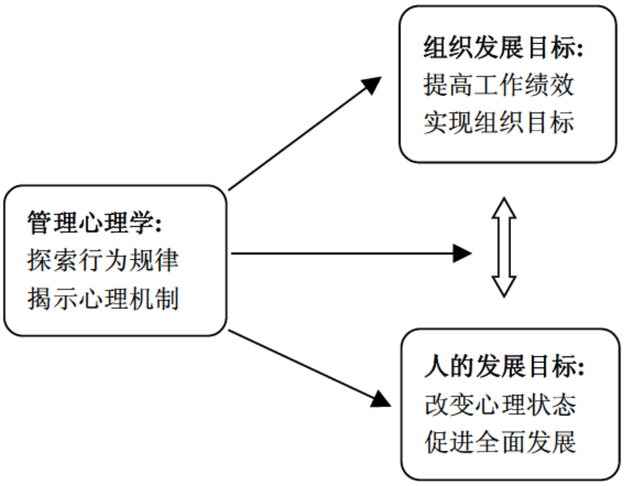


图 1.2 管理活动中的人与组织

首先，管理心理学具有双重目标或双重性。一方面，它要服务于组织发展目标，在这个意义上它具有工具性或功利性；另一方面，它要服务于人的发展目标，在这种意义上它具有人文性、教育性等非功利的特点。

其次，上述两种目标是交互作用、互相影响的。这种交互作用造成的四种状态如图 1.3 所示，其中 A 是理想状态，B 是不常见状态，C 是常规状态，D 是最糟状态。

第三，管理心理学除了直接服务于组织发展目标和人的发展目标之外，还需要对这两种目标之间交互作用的方式进行干预，协调二者之间的矛盾，调整二者之间的关系，使其达到相互促进、共同发展的状态，即达到图 1.3 中 A 所代表的理想化状态。

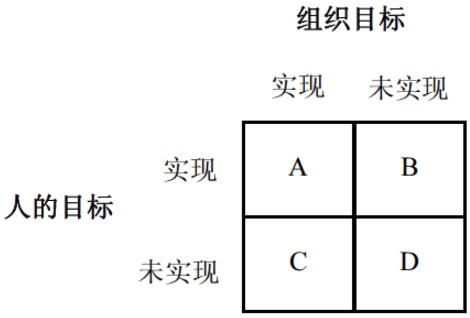


图 1.3 两种管理目标的交互作用产生的四种情况

（三）管理心理学需要思考的几个问题

如上所述，管理心理学是心理学的一个重要分支，属于应用心理学的范畴。因此，无论在理论研究层面上，还是在管理实践层面上，管理心理学都应该突出心理学的学科特色。那么，如何做到这一点呢？我们认为，至少应该解决好以下几个问题：

1．个体关怀或宏观关心

相对而言，管理学、组织行为学等学科在研究组织管理活动中人的心理与行为规律时，多是从较为宏观的层面上来考虑的。例如，管理学主要从组织层面上来研究，组织行为学主要从外显行为层面来研究等。作为管理学与心理学交叉而成的管理心理学，在探索人的心理与行为规律时应该表现出个体关怀的特征。所谓个体关怀，有两层含义：一是管理心理学应着重从微观层面来选择或理解问题，关心企业管理各个环节上与人有关的具体问题；二是管理心理学应以人为中心来思考和解决问题，对人身上存在的弱点和不足持较为宽容的态度，表现出人性化关怀的倾向。

具体而言，管理心理学的个体关怀特征应表现在两个方面：（1）在理论研究方面，管理心理学应以研究个体心理状态和特点为出发点，对体现心理学特色的课题，如员工激励、工作压力、工作倦怠、心理契约等，要在吸收借鉴心理学中成熟的研究工具和手段的基础上，不断进行深入研究，力图实现理论研究上的创新；（2）在实践应用方面，管理心理学在理解组织管理活动中涌现出来的各类实际问题时，应有独特的着眼点和分析框架，提出与管理学、组织行为学不同的解决方案，表现出个体关怀的特征。例如，在帮助企业设计薪酬方案时，管理心理学应关注这种方案与各阶层员工心理预期的匹配性，以及它对员工心理产生影响的长效性，而不是笼统地仅从组织行为学或管理学中分配公正这一角度来思考问题。

2．是什么或为什么

在研究组织管理问题时，管理学和组织行为学比较重视回答“是什么”和“怎么做”的问题。例如，在任何一本《组织行为学》教材中，都可以找到对企业普遍存在问题的描述和对相关应对措施的介绍，甚至还可以找到许多案例和练习性材料，但却缺少对相关原理和措施的深入心理学分析。这样做没有什么不对，但却是不够的。作为研究人的心理与行为规律的管理心理学，应该发挥心理科学得天独厚的优势（关注“为什么”的问题，能够提供实证资料)，不仅要回答“是什么”和“怎么做”的问题，更要弥补组织行为学在回答“为什么”问题方面的不足。让人们既“知其然”，又“知其所以然”。例如，无领导的小组讨论、结构性访谈、评价中心法、360 度反馈等都是在企业人员招聘和员工考评方面比较流行的工具或手段。那么，这些工具或手段的理论依据是什么？为什么它们会比传统的方法好？这样做的效果如何？如何测定它们的效果？针对这些问题，管理心理学应该能够做出深层次的探讨，而不应仅仅谈论“是什么”、“怎么做”的问题。

3．实务或理论

通常在人力资源管理、管理学、管理心理学等学科的培训班上，学员们急切地想要掌握的是实务和操作方面的知识。这种心情可以理解，毕竟实务方面的知识针对性强，似乎也最有用。但实务和理论是不可分割的。没有深厚理论功底支持的实务训练只能是鹦鹉学

舌式的学习，这样获得的知识可迁移性和再生性差，任何人都不可能用在某个课堂上获得的实务技巧去应对管理实践中可能出现的各种局面。因此，我们不应该把管理心理学看成是一门纯实务的、技术性的学科，而应该认真掌握该学科中的各种管理学与心理学理论，唯有这样，才能更好地做好管理工作。也就是说，每一个管理工作者都不应该试图成为管人的“匠人”或“技师”，而应该试图成为管理的“大师”或“设计师”。从这个意义上说，系统地掌握管理学与心理学理论或许比掌握实务或案例更加重要。

4．行为或意识

实现对人的科学化管理是管理心理学的中心任务。一般说来，对人进行管理就意味着对人的改变。那么，究竟要改变人身上的哪些东西呢？多数人认为应该改变人的行为，而事实上我们更应该改变人的意识。行为是制度和规章的产物，而且具有高度的可模仿性和易获得性，你只要告诉员工应该做什么、怎样做，他就能够按照你的要求将有关的行为实现出来。然而，这样的行为是短效的、被动的，有时还会走样和变形，因为它没有员工意识的参与和支撑。举例来说，迎宾人员和出租车司机们都会按照公司的要求使用规范的礼貌性服务用语，但我们常常能够明显地感觉出他们的行为是机械的、不带感情色彩的，并不代表他们的意识。就连鹦鹉或机器人都能模仿出这样的行为。

只有干预和改变员工的意识，才能最终改变人的行为。而在改变员工意识或觉悟水平方面，管理心理学无疑扮演着重要的角色，因为管理心理学是研究组织管理活动中人的心理活动（意识）与行为规律的一门学科，它所提供的知识、原理和方法对于组织管理的柔性化、合理化、有效化、科学化都起着不可替代的作用。管理心理学工作者有责任和义务将管理心理学的方法和手段运用、推广到管理实践中，最终达到干预、提升员工和管理者意识水平的目标。

第三节　管理心理学的研究方法

任何学科的发展和进步都离不开方法的推动，正如苏联生理心理学家巴甫洛夫所说：“科学是随着方法学上获得的成就而不断前进的。研究方法每前进一步，我们便仿佛上升了一级阶梯，于是，我们就展开更广阔的眼界，看见从未见过的事物。”管理心理学的研究对象是人，人的心理和行为的复杂性决定了管理心理学的研究方法也是多种多样的。下面介绍几种常用的研究方法。

一、观察法

观察法是有目的、有计划地观察研究对象（被观察者）在一定条件下的言语、行为、表情等反应，从而分析其心理活动和行为规律的一种研究方法。观察可以以感官为工具，也可以利用录音、录像、摄影等现代技术设备作为辅助，来提高观察的效果。一般情况下，观察法可以按照以下两种维度进行分类。

第一，按照观察者所处的情境特点，可以把观察法分为自然观察与控制观察两种。自然观察是在完全自然真实的条件下观察他人的行为，而且被观察者一般不知道自己正在被

观察。例如，某销售主管若想弄清楚公司一名推销员绩效不佳的原因，就可以和该推销员一起销售产品，在工作过程中有意观察推销员的一言一行，从中发现问题的症结所在。控制观察是在限定条件下所进行的观察，也就是在操纵或控制一些条件情况下所进行的观察，被观察者知道自己处于被观察的状态。

第二，从观察者与被观察者的关系出发，可以把观察法划分为参与观察与非参与观察两类。参与观察是指观察者直接参与被观察者的活动，在共同活动中进行观察。相反，非参与观察是指观察者不参与被观察者的活动，以旁观者身份进行观察。

观察法的优点是目的明确，简易方便，所得资料比较系统真实。其缺点是，研究难以深入，所观察到的多为表面现象，取得的资料也较为肤浅，难以进行数量化的统计分析。鉴于此，在实际研究过程中，应把观察法与其他方法配合使用，以取得更佳的研究效果。

二、实验法

实验法是有目的地严格控制或创设一定条件，来引起某种心理活动或行为表现以进行研究的方法。根据实验场地的性质差异，可以把实验法分为实验室实验与现场实验两类。

实验室实验是在专门的实验室内，运用一定的仪器和设备严格地控制实验条件，以研究某种心理与行为现象的方法。例如，要考察表扬对人行为产生的影响，在控制其他无关变量的前提下，就可以设立表扬组（实验组），对被试良好的工作表现给予表扬；再设立一个对照组，不对该组被试良好的工作表现进行表扬。经过一段时间之后，比较两组后继工作的成绩，若表扬组优于对照组，就可以将其归结为表扬所致。实验室实验的优点是能够严格控制各种无关变量对实验结果的影响，研究结论具有可重复性，且所得数据具有精确性；缺点是人为性强，脱离实际生活情境。

现场实验是指在日常生活和工作的情况下，适当控制条件以研究某种心理与行为现象的方法。近年来，为了提高研究的外部效度，使研究结果更具普遍意义和可推广性，管理心理学家越来越重视现场实验研究。在管理心理学的研究中不乏现场实验的例子。例如梅奥（G.Mayo）在霍桑工厂进行的福利实验，就是通过提供或撤销某些福利措施，来探究其对生产总量的影响，这是典型的现场实验。现场实验的优点是能够结合日常生活和工作进行，避免了实验室研究的局限性，使研究结论更具备可推广性；缺点是不容易严格控制现场的无关变量，研究得出的结论可能会存在偏差。

三、问卷法

问卷法是研究者根据研究目的和任务，编制出内容明确、表达准确的问卷，让被试根据个人情况实事求是地做出回答，从而收集所需资料和数据的研究方法。问卷法是管理心理学研究常用的一种方法。常用的问卷形式有三种：是非式、选择式和等级排列式。

（1）是非式：采用只有“是”与“非”两种答案的问卷，让被试根据自己的情况对每个题目做出“是”与“非”的回答，不能模棱两可，也不能不回答。

（2）选择式：要求被试从并列的多种（两种以上）答案中按个人的实际情况选取一种或几种答案。

（3）等级排列式：在问卷中列出可供选择的多种答案，要求被试按其重要程度的次序

给以排列。

问卷法的优点是可以在较短时间内取得大量的材料，而且对调查结果采用统计方法进行处理分析，因此得出的研究结论更有普遍意义；缺点在于所得到的材料一般较难进行质化分析，不易把结论与被试的实际行为做比较。

四、访谈法

访谈法是研究者通过口头谈话的方式从被研究者那里收集第一手资料，了解被研究者心理与行为规律的一种研究方法。就研究者对访谈结构的控制程度而言，访谈可以分为三类：结构化访谈、无结构化访谈和半结构化访谈。

在结构化访谈中，研究者对访谈的走向和步骤起主导作用，按照自己事先设计好的、具有固定结构的统一问卷进行访谈。在这种访谈中，选择访谈对象的标准和方法、所提的问题、提问的顺序以及记录方式都已经标准化，研究者对所有的受访者都按照同样的程序问同样的问题。

与此相反，无结构化访谈没有固定的访谈问题，研究者鼓励受访者用自己的语言发表自己的看法。这种访谈的目的是了解受访者自身认为重要的问题、他们看待问题的角度及其表述方式等。无结构化访谈中，研究者只是起到一种辅助作用，尽量让受访者根据自己的思路自由联想。访谈的形式不拘一格，研究者可以根据当时的情况随机应变。

在半结构化访谈中，研究者对访谈结构具有一定的控制作用，但同时也允许受访者积极参与。通常，研究者事先备有一个粗线条的访谈提纲，根据自己的研究设计向受访者提出问题。但是，访谈提纲主要作为一种提示，研究者在提问的同时鼓励受访者提出自己的问题，并且根据访谈的具体情况对访谈的程序和内容进行灵活的调整。

访谈法的优点是简单易行，便于迅速取得第一手资料，因而使用范围较为广泛。其缺点是仅凭受访者的口头回答而做出的结论往往缺乏可靠性和真实性，因此，这种方法一般不单独使用，而应把它与其他研究方法结合起来运用。

五、测验法

测验法是指采用标准化的心理量表或精密的测验仪器来测量被试有关心理品质或行为的研究方法。量表是心理测验常用的研究工具，目前流行的测验量表种类繁多，大致有以下几种分类：按测验的内容可分为智力测验、个性测验、态度测验和能力测验等；按测验的方式可分为文字测验与非文字测验；按测验的方法可分为问卷测验、操作测验和投射测验三大类。

在管理心理学研究中，测验法常常作为人员测评的一种工具。例如，用智力量表测定组织成员的一般和特殊能力状况；用个性量表测定组织成员和领导者的性格特征等。测验法的最大优点是简便易行，测验内容广泛，具有较强的科学性，能够对研究的心理现象进行定量的分析。但测验法也存在一些问题，如心理测验的运用有一定难度，测验者必须经过专门的训练。另外，量表的设计、取样技术等都有较高要求，使用时若有不慎，就会使测验结果产生很大误差。

六、个案法

个案法是指对某一个体、群体或组织在较长时间里连续进行考察，了解、收集系统的资料，以便研究其心理与行为发展变化规律的方法。例如，研究者参与某企业的一个研发团队，通过长时间地体验生活，掌握了整个团队成员的心理与行为特点、团队绩效的状况、团队的人际关系等，并在此基础上进行深入分析，整理出能反映该团队特点的详细材料。

个案法的优点是呈现的内容丰富，有助于人们发现新问题，为研究者发现和提出新的理论假设奠定良好的基础。其缺点在于，这种研究一般都是描述性的，不容易在较短时间内做出有关因果关系的推论。此外，个案研究一般取样比较小，这就大大限制了研究结果的可应用性和普遍意义，而且得出的研究结论很难进行重复验证。

图 1.4 概括了上述几种研究方法。总之，它们都有其各自的应用价值，但也都存在一定的局限性。在具体研究过程中，究竟采用哪种方法较好，应视研究任务的要求和具体情境而定。通常情况下，管理心理学研究往往以某种方法为主，辅之以其他方法，使之取长补短、相得益彰，这样可以更准确、更客观地反映人的行为和心理活动的规律和特点。

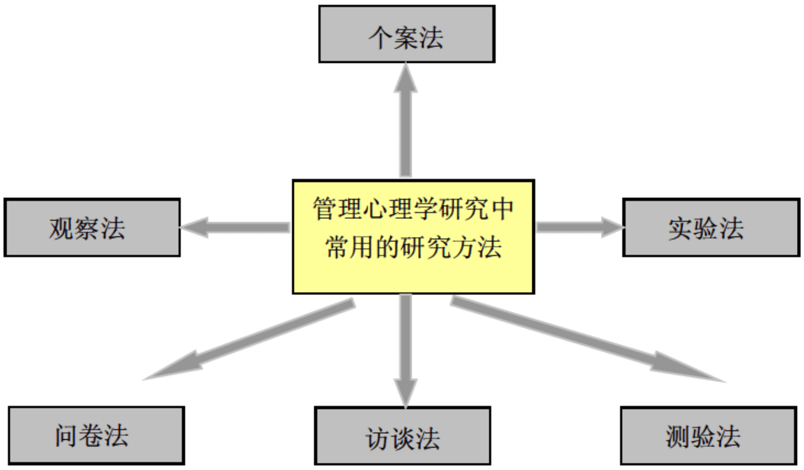


图 1.4 管理心理学的研究方法

本章小结：

1．管理心理学是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制，并用科学的方法改进管理工作，不断提高工作效率与管理效能，最终实现组织目标与个人全面发展的一门学科。其研究内容涉及动机管理、认知管理、情绪管理、行为管理和组织管理等主题。

2．管理心理学是介于管理科学与心理科学之间的一门边缘性、交叉性学科，也是一门综合性和应用性很强的学科。它既是心理科学的一个分支，又是管理科学的一个重要组成部分。

3．管理心理学与组织行为学既有区别又有联系。区别主要表现为二者的研究侧重点不

同、理论基础不同、形成背景不同；联系主要表现为心理与行为的联系、研究内容上的联系、研究目的上的联系。有两种取向的管理心理学：心理学取向的管理心理学和管理学取向的管理心理学，二者在研究逻辑上有所不同。组织管理活动中的人及其心理发展既是手段又是目的，是手段和目的的辩证统一体。管理心理学要突出自身的学科特色需要思考以下四个问题：个体关怀或宏观关心，是什么或为什么，实务或理论，行为或意识。

4．管理心理学的研究方法主要有：观察法、实验法、问卷法、访谈法、测验法和个案法。

本章思考题：

1．什么是管理心理学？试比较本书的界定与其他同类著作界定的异同。

2．试分析管理心理学的研究内容。你赞同本书的观点吗？为什么？

3．试分析管理心理学与心理学、管理学、组织行为学等学科之间的关系。

4．试分析管理活动中的人及其心理发展的地位和作用。

5．试述组织发展目标与人的全面发展目标之间的关系。

6．管理心理学有哪些研究方法？试比较这些方法的优缺点。

第二章　管理心理学的历史沿革和现状

本章首先从管理心理学产生的时代背景和理论背景两个角度探讨其发展历史，然后对新时期该学科面临的机遇和挑战做一论述，最后探讨后现代思潮对管理心理学发展的影响。

第一节　管理心理学的产生

管理心理学在国外心理学界被称为组织心理学，是心理学领域的一个新兴的、重要的分支。管理心理学起源于20世纪初期，到20世纪60年代初期趋于成熟，成为一门独立的学科，其形成的主要标志是1958年美国斯坦福大学教授利维特（H.J.Leavitt）《管理心理学》一书的出版。从此管理心理学有了自己的名称和学科体系。

管理心理学的产生同当时的经济、社会发展及心理学和其他相关学科的发展有着密切的关系。

一、管理心理学产生的社会历史背景

自从有了人类，人们就开始了自己的管理实践，也开始形成管理心理学思想的萌芽。在中国，先秦时期是中国古代管理心理学思想产生和奠定的时期。在春秋战国大变革的时代，出现了“百家争鸣”的局面，诸子百家在政治、经济、军事、文化等方面提出了不同的管理主张。从人性与需要思想、用人心理、激励心理、领导心理、组织心理等不同的方面阐述了管理心理学问题。中国历代统治阶级的治国之道、用人之道（如人员甄选和测评思想）中也包含了丰富的管理心理学思想。在西方，古希腊、罗马、古埃及、巴比伦的历史记载中，到处可见管理心理学精辟的思想和巧妙的运用。当然，真正促进现代管理心理学产生的还是19世纪末至20世纪40年代前后的社会历史条件。从西方的社会历史发展情况看，19世纪末20世纪初，资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段发展，生产的社会化程度不断提高。大企业的增多以及生产自动化程度的提高，特别是市场竞争的日趋激烈，迫使资本家考虑如何尽快改善劳动者的素质，缓和人机矛盾、劳资矛盾，提高工人的劳动积极性和工作效率，增强企业的竞争力。在解决问题的过程中，资本家发现改善企业内部的人际关系、领导行为有助于生产的发展。于是，他们就聘请大批心理学家从事这方面的研究。管理心理学应运而生。

两次世界大战的爆发，使心理学在军事管理领域得到高度重视和广泛应用，从而对管理心理学的产生起到了重要的推动作用。以美国为例，1917年4月6日对德宣战的同时，组织成立了17个战争心理问题研究委员会，分工研究新兵心理、服役人员心理、飞行员心

理、情绪不稳定者心理、士气与宣传训练心理、军纪心理、军队院校教育心理等数十项与军事有关的心理学问题。在第二次世界大战期间，美国训练了 1300 多名高级心理学工作者为战争服务，这项工作对美国取得战争胜利起到了巨大的作用。同时，军事上的协同、指挥、战斗效能的心理学研究也产生了丰富的管理心理学研究成果，推动了管理心理学研究队伍的壮大、研究方法的发展，扩大了管理心理学的影响，从而加快了管理心理学的发展。

二、管理心理学产生的理论背景

管理心理学的形成除了得益于 19 世纪末 20 世纪初整个社会经济的发展外，还与这一时期社会科学的发展有着密切关系。20 世纪初，泰勒（F. Taylor）倡导的科学管理运动和闵斯特伯格（H. Muensterberg）开创的工业心理学是管理心理学形成的先驱。真正推动管理心理学产生的是 1927 年由艾尔顿 • 梅奥（Elton Mayo）领导的霍桑实验。随后又相继出现了群体动力理论、需要层次理论、社会测量理论等，这些理论的形成与发展，为管理心理学奠定了比较充分的理论基础和学术背景。20 世纪 60 年代初期，管理心理学真正成为一门独立的学科分支而被人们广泛地接受。

（一）心理技术学

心理学知识在企业管理中的应用是从心理技术学开始的。心理技术学实际上是劳动心理学、工业心理学开始发展时的名称。心理技术学最早是由德国心理学家斯腾在 1903 年提出的，而最早具体对心理技术进行系统研究的是冯特的学生闵斯特伯格（H. Munsterberg）。闵斯特伯格受聘于哈佛大学，于 1912 年出版《心理学与工业效率》一书，提出心理学应对工人的适应能力与工作效率的提高做出贡献。他研究的问题涉及：如何用心理测验方法选拔工人，以适应工作的安排；如何改善工作条件，以减轻疲劳，使工人得到最大限度的满足和提高生产效率；如何创造心理条件，发挥一切有益于经济发展的心理氛围等。这些研究课题后来成为工业心理学、工效心理学、人事心理学、管理心理学的主要研究课题，正因为如此，闵斯特伯格被后人称为“工业心理学之父”。心理技术学的基本方向是解决人如何适应机器的问题，即研究人—机关系问题。闵斯特伯格的研究方向和路线，以及他所采取的方法，与管理心理学的发展方向是相一致的。但是，他所考虑的面比较狭窄，缺乏社会心理学与人类学的观点和论据，所以，他的工业心理学未能引起广泛的注意。后来由梅奥领导的霍桑实验增加了工业心理学的广度和深度。

（二）人群关系理论

人群关系理论的提出源于霍桑实验，其创始人为美国哈佛大学心理学家埃尔顿 • 梅奥（Elton Mayo）。实验在美国西方电器公司所属的霍桑工厂进行，为了提高工效，厂方组织专家在 1924—1932 年间开展了“生产效率与工作条件之间的关系”的系列实验研究。实验包括四个方面的内容：照明实验、福利实验、群体实验和谈话实验，分两个阶段进行：第一阶段是 1924 年 11 月—1927 年 4 月进行的照明实验和福利实验。这次实验的初衷是想证明工作条件与生产效率的关系是密切的，实验历时近两年半，结果令人迷惑不解，实验非

但没有证明工作条件与工作效率间的必然联系，反而显示了工作条件对提高工作效率仅有次要意义。带着对这一结果的困惑，1927 年 4 月梅奥召集了一批哈佛大学的教授，会同西方电器公司的人员组成了新的研究小组，再次到霍桑工厂进行第二次实验，即后人所说的谈话实验和群体实验。这次实验从 1927 年持续到 1932 年，长达 5 年之久。实验的最终结果表明，与工作效率相关程度最大的是工厂内自由宽容的群体气氛、工人的工作情绪、责任感等“软因素”，而不是诸如物理环境、物质刺激等“硬因素”。换言之，提高工作效率的决定因素是职工与管理人员间融洽的关系和企业内良好的人际氛围。

在霍桑实验的基础上，梅奥于 1933 年出版了著名的《工业文明中的人的问题》一书，首次提出了人群关系（或人际关系）理论。其理论要点包括：（1）工资不是企业员工的唯一追求，他们还有友情、安全感、归属感和受别人尊重等情感需求，管理者不能单纯从技术和物质条件着眼，而应首先从社会心理方面鼓励员工士气和生产积极性，以提高劳动生产率。（2）在正式群体中存在着非正式群体，管理者应充分重视非正式群体的作用，注意协调它们与正式群体的关系，以使管理者与员工、员工与员工能互相协作，充分发挥个人的作用，提高工作效率。（3）提出了提高员工满意度的新管理方式，认为管理者应当具有提高员工满意度的管理能力，应当采用以人为中心的管理方式；为了实现管理方式的转变，需要训练管理人员，使其掌握通过交谈了解人的思想感情的技能技巧，并提高协调正式组织与非正式组织的能力。可以看出，对管理心理学的产生而言，梅奥的人群关系理论起着直接的推动作用。梅奥首次将管理研究的重点从物的因素转到人的因素上来，将人际关系提升到管理工作的首位，不仅修正和补充了古典管理理论，而且开辟了管理研究的新方向，还为现代管理心理学的发展奠定了基础，对管理实践产生了深远的影响。

（三）群体动力理论

群体动力理论的创始人是德国心理学家勒温（Kurt Lewin）。勒温用物理学的力场概念和场论来阐释他的理论，因此，群体动力理论又称“场”理论。勒温把外界环境因素看成是外在的心理力场，把人未获得满足时的需要看作内部力场，人的行为动向取决于内部力场与环境力场的相互作用，但主要决定因素是内部力场。根据“场”理论，勒温提出了著名的行为公式：$B=f(P，E)$，其中，“B”表示行为，“P”表示个体，“E”表示环境。公式表明，个体行为是个体内部力场与所处环境力场的函数。后来，勒温把他对个体行为的观点应用于群体行为研究，提出了群体动力概念，意指群体构成要素相互作用的合力及其活动的方向。勒温认为，影响群体活动方向的因素是群体内部力场和环境力场的相互作用。勒温的群体动力理论对管理心理学的创立与发展有很大影响，是现代管理心理学理论体系中群体心理研究的重要依据之一。

（四）需要层次理论

美国心理学家马斯洛（A. Maslow）于 20 世纪 40 年代提出需要层次理论。他把人的需要从低到高分为五个层次，即生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重需要和自我实现需要。马斯洛认为，要想最大限度地激发人的心理动力去努力工作，提高工作效率，就必须采取适当的管理措施去满足人的不同层次的需求。马斯洛的需要层次理论是管理心理

学激励原则形成的一个理论来源，对管理心理学的产生和发展都有极大的影响，直到今天，西方的管理心理学仍把这一理论作为其重要的理论基础。

（五）社会测量学

社会测量学的创始人是莫雷诺（J. L. Moreno）。1927 年莫雷诺迁居美国，从事社会心理学研究，提出了社会测量学理论。这种技术采用填写问卷的方法，让被试根据好恶感对伙伴进行选择，并将这种选择用图表表示出来，这样人们便可以对群体中各成员之间的关系进行分析。

尽管社会测量学有许多理论问题值得商榷，但是就其方法本身来说颇有实用价值。目前，在管理实践中人们仍广泛运用社会测量技术。

综上所述，正是特定的社会历史背景、众多的理论研究及人们对管理实践经验的总结与概括，使管理心理学最终在 20 世纪 60 年代登上了历史舞台。其后，管理心理学发展很快，且在管理科学领域逐渐成为一门重要的基础学科。

第二节　管理心理学的发展及现状

一、西方管理心理学的发展

在西方，管理理论的演变大致划分为三大阶段：古典管理理论阶段、行为管理理论阶段、现代管理理论阶段（包含数量管理理论、质量管理理论、权变管理理论、系统管理理论等）[①]，相应地，西方管理心理学理论的演进也大致划分为三个阶段。

（一）古典管理心理学阶段

大致形成于 20 世纪初—20 世纪 20 年代，代表人物是泰勒、法约尔、厄威克以及闵斯特伯格等。这一时期理论研究的特点是以工作效率为中心，研究的重点是如何通过改进工作条件、健全工作制度、用科学的管理方法来提高工作效率。当时人的重要性还没有凸显出来，人不受重视，盛行的人性观是经济人假设。

（二）行为管理心理学阶段

大致形成于 20 世纪 20 年代—40 年代，代表人物是马斯洛、梅奥等。受行为主义心理学的影响，这一时期理论的特点是以人的行为为中心，研究的重点是如何通过满足人的需求、调整人的行为、改善人际关系来激发人的创造性、主动性。管理研究的重点从物的因素转到人的因素上来，管理者的人性观开始转向社会人假设，当然，最终的落脚点仍是如何提高工作效率。

[①] 周三多．管理学．第 2 版．北京：高等教育出版社，2005

（三）现代管理心理学阶段

形成于 20 世纪 50 年代，至今仍处在发展过程中。这一时期理论研究的特点是比以往更强调从心理学和社会学的角度来研究管理，重视社会环境、个性发展及人际关系对提高工作效率的影响。它以现代管理理论为理论基础，以“人”为研究的中心。管理者的人性观经历了几次明显的变化：自我实现人——复杂人——文化人——决策人，对人的理解开始从多角度入手。这一阶段以来管理心理学得到了迅速发展，表现如下：

1．专业研究人员迅速增加，研究机构不断扩大

工业组织心理学会（Society for Industrial-Organizational Psychology，SIOP）是美国心理学会下属的专门机构之一。据该机构官方网站资料，1960 年美国工业与组织心理学会会员为 734 人，截止到 2000 年已增至 3601 人。而且进入这个领域的女性比例已经大幅提高。1989 年统计数字表明，得到工业组织心理学博士学位的人中大约有一半（46%）是女性，美国有 88 所大学培养管理心理学专业博士研究生，其中 46 所授予工业与组织心理学博士学位，42 所大学商学院授予组织行为学博士学位。

2．研究课题日益广泛深入

进入 20 世纪 90 年代以来, 组织变革已成为全球化经济竞争中管理心理学研究的首要问题，这方面研究主要探索组织变革的分析框架、理想的组织模式、干预理论以及变革代理人的角色。维克和奎恩（Karl. E. Weick & Robert E.Quinn,1999）研究发现，勒温传统的阶段性变革程序（即冻结——变革——再冻结）已逐渐被连续性变革程序（即冻结——再平衡——解冻）所取代，这种新的理论强调变革应是连续的、发展的、渐进的，尽管这些变革所进行的调整可能较小，但能够从根本上改变组织的结构和战略，保障变革的顺利实施，达到预期目的。

与组织变革密切相关的是领导行为研究。受权变理论的影响，近年来先后出现了多种领导理论，如通路—目标理论、领导—参与模式、生命周期理论。目前最有代表性的是费德勒（Fieldler）提出的认知资源利用理论，该理论强调：决定领导成效的关键与其说是领导者个人的智力和才能，不如说是使认知资源得以利用的条件。在组织变革中，管理决策因素显得尤为重要，因为组织结构调整总是在一定的风险情境下进行的。目前，在个体研究水平上，比较注重决策和判断中所采取的认知策略和判断决策问题；在组织研究水平上，主要分析不同背景下的决策模式、权利结构和参与机制，并特别重视决策技能的开发和利用。

激励问题是管理心理学研究的核心问题，过去曾产生了内容学派、过程学派和强化学派等有关激励的理论。目前，亚当斯（S. Adams）的公平理论对于薪酬设计的实际意义仍然受到普遍重视。此外，有关工作或组织承诺的研究日益受到关注，主要从工作价值观、职业发展、工作责任心、组织认同和对社会的态度等方面开展研究，探讨组织承诺对离职、工作满意感、工作安全感、人际关系的影响以及组织承诺的形成规律。组织文化也成为研究的热点，良好的组织文化有助于教育和引导员工形成好的认知、思考和感知问题方式，这方面的研究主要集中在组织文化的特点、结构和运行机制上。团队研究主要探讨团队的凝聚力、团队的构成、目标设定、团队内的关系、规范、角色、冲突和团队决策。管理的跨文化研究是适应跨国公司发展的新的研究方向，最有影响的是关于个人主义与集体主义

国民特性对组织管理影响的研究。

3．研究方法更加科学

为了提高研究结果的外部效度，当代的管理心理学研究大多采用现场试验、参与观察、大规模问卷调查等手段，开始从静态分析过渡到动态分析，从单一的心理学研究发展到心理学、管理学、社会学、人类学、政治学、经济学乃至数学的多学科综合研究。实验设计多采用多变量实验技术，并开始应用结构均衡方程、项目反应理论、关键事件法、计算机模拟等新方法、新技术。还有部分学者开始采用后现代的视角研究管理心理学问题。

二、我国管理心理学的发展

从整体上看，我国管理心理学的研究起步较晚。从 1978 年开始，随着改革开放的启动与逐渐深入，我国管理心理学者开始系统地引入国外管理心理学的理论和方法，逐渐完成了中国管理心理学的学科体系建设。从 1979 年中国心理学会筹建“工业心理学专业委员会”，1980 年 4 月该委员会正式成立算起，距今不过 20 余年的历史。在这短短的 20 多年时间里，管理心理学理论知识的普及和研究工作已取得不少的成绩，突出表现在以下三个方面。

（一）建立了许多学术组织与教学、研究机构

目前，我国有两个工业心理学的专门研究机构从事管理心理学研究：中国科学院心理研究所工业心理研究室、浙江大学心理学院工业心理研究所。20 世纪 80 年代以来，这两家单位已培养了管理心理学方面的数十名博士和百余名硕士，成为我国管理心理学研究的中坚力量。一些高等院校的心理学系、管理学院也都开展了管理心理学的教学与研究工作，如华东师范大学心理系、北京大学心理系等，为我国培养了不少管理心理学方面的人才。在研究资源方面，我国管理心理学界已具备从本科生到博士后的管理心理学后备队伍的培养体系；研究经费主要来源于国家自然科学基金委员会，部分来源于企业横向合作项目。2002 年 11 月，国家教育部高教司委托苏州大学举办了第一期全国管理心理学骨干教师培训班。很多高校都给学生开设了管理心理学方面的课程。目前，我国一些管理心理学研究者在国际应用心理联合会担任一定的领导职务，并参与了一些重要的管理心理学杂志的编辑工作，已在国际管理心理学界确立了自己的一席之地。

（二）开展了多方面的研究工作

我国的管理心理学研究者为数不多，研究的课题也未涉及管理心理学的所有领域，研究方法主要以吸收国外研究方法为主。首先，我国学者对工作动机、领导行为、管理决策、价值观、员工培训、人员选拔和组织变革方面，进行了较为系统的研究；其次，通过与国外工业与组织心理学家的合作研究，不仅缩短了与发达国家的差距，还丰富了国际管理心理学的知识体系；第三，近年来，管理心理学在国有企业改革、领导干部选拔、缓解员工工作压力、人才招聘和培训等应用领域也进行了一些研究和应用推广工作，发挥着越来越重要的作用。

（三）完成了一批研究成果

我国管理心理学的研究是从翻译和介绍国外的工业与组织心理学论著开始的。从 20 世纪 80 年代起，我国的学者陆续翻译了国外一些较有影响的管理心理学著作，如马斯洛的《动机与人格》、夏恩的《组织心理学》、麦考密克和伊尔根的《工业与组织心理学》等。我国学者自己编著出版的专著或教材也越来越多，如卢盛忠主编的《管理心理学》（1985）、苏东水著的《管理心理学》（1986）、周妙群编著的《管理心理学》（1990）、王重鸣编著的《管理心理学》（2000）、孔祥勇主编的《管理心理学》（2001）、俞文钊编著的《管理心理学》（2002）、朱永新主编的《管理心理学》（2002）、张向葵主编的《管理心理学》（2003）、薛振田编著的《管理心理学》（2005）、梁宝勇主编的《管理心理学》（2006）等。这些著作大多是为了满足高等院校和企事业单位的教学和培训需要而出版的，基本的体系差不多，但写作的角度和强调的重点各有不同。此外，还涌现了一批具有中国特色的管理心理学研究成果，如俞文钊关于同步激励论、公平差别阈的研究，凌文铨关于中国人内隐领导理论的研究，王重鸣关于管理决策相关问题的研究，时堪关于胜任特征和工作倦怠问题的研究等。

第三节 管理心理学面临的挑战和存在的问题

一、管理心理学面临的挑战

作为一门应用性很强的学科，管理心理学将随着时代的变迁和社会环境的变化而不断面临新的挑战。在当前情况下，管理心理学面临的挑战主要来自以下几个方面：

（一）经济全球化

经济全球化（globalization）使企业和其他组织面对的环境发生了根本的变化，企业组织的开放程度更高，竞争在全球范围内展开，必然会面临诸多新问题，过去的管理心理学理论和知识将不能适应新形势的要求，这就为管理心理学提出了挑战。就我国而言，加入 WTO 之后，加速了融入经济全球化浪潮的步伐，在由计划经济向市场经济转轨的过程中，企业将会在相当长一段时间内面对组织结构调整和发展带来的一系列管理心理学问题，如企业转制和重组、企业战略调整、管理决策、技术和管理创新等都会带来一系列心理学问题，亟待管理心理学理论予以解决。

（二）劳动力的改变——多样化

与过去的管理心理学相比，现代管理心理学面临的一个突出问题是劳动力的多样化。首先，现代社会职业分工越来越细，新的职业领域层出不穷，使得劳动力在工作性质、工作内容及在职业体系中所处的位置各不相同；其次，20 世纪 60 年代以来的妇女解放运动使得越来越多的女性加入到职业队伍中，也增加了劳动力的多样化色彩；第三，现代社会

是一个价值多元化的社会，不同国籍、不同年龄、不同性别的员工的价值取向和心理需求不同，即便是同一国籍、年龄和性别的员工也会由于家庭和教育背景及个性特征的不同而表现出不同的价值追求，特别是新生代的员工常常表现出与老一代的员工完全不同的价值取向，这在精神层面上助长了劳动力的多样化趋势。劳动力的多样化实际上意味着管理心理学研究的主体发生了变化，使得传统的管理心理学理论难以适应新形势的要求，从而为管理心理学提出了新的课题。

（三）新型的雇佣关系

现代社会组织和员工之间的雇佣关系也在悄然发生变化。在工作内容和时间上，现在的员工不像过去那样把工作的稳定性和安全性作为职业选择考虑的第一要素，而是注重职业提供的发展空间和机会。当一种工作不能满足自己的发展需要时，就会选择离开，因此人们的工作内容具有多变性，员工流动性增强，临时性工作增多，有人甚至干脆不加入任何组织，成为自由职业者。另一方面，在工作方式上，出现了虚拟团队、家庭办公等新的组织形式。这些也对管理心理学提出了新的挑战。

（四）信息技术与知识经济

现代社会是信息化的社会，计算机技术和互联网的迅速发展使组织的形式和组织内外的管理活动发生了翻天覆地的变化。首先，信息技术为较小的公司参与全球市场竞争提供了可能，使企业和组织面对的市场扩大了，也使知识和信息成为更为宝贵的财富和资源；其次，信息技术改变了组织的结构和形式，正在重新形成着组织，前文提到的虚拟组织、家庭办公等新的组织形式都是信息技术的直接后果；第三，信息技术改变了组织与组织之间联络和沟通的方式，使得企业的经营和商贸活动发生了变化；第四，信息技术既改变了组织内人们完成任务的方法，也改变了组织内人们沟通和一起工作的方式。这些变化所引起的人们的心理和行为问题亟需管理心理学加以研究和解决。

（五）团队化

现代组织越来越重视团队建设和团队合作，因此团队管理成为现代管理的主要形式。之所以如此，主要是因为现代企业的规模越来越大，组织的结构越来越复杂，团队能够比个人更加有效地解决复杂问题，能够减少组织层次，简化组织结构，还能够增强和培养团队成员的责任感和协作精神。由团队化带来的一系列问题也是管理心理学需要面对和解决的新问题。

（六）商业伦理的变化

随着社会的不断进步，人们的商业伦理观念在不断变化，伦理敏感度和道德紧张感也在不断提高。过去认为合乎商业规范的许多管理行为现在常常被视为违背了商业道德。例如，过去认为监控员工行为是天经地义的事情，现在有了窥视员工隐私之嫌；过去认为平均奖励、大锅饭是最公平的事情，现在被视为有失公正。此外，对员工形成刻板印象、使用同伴压力诱迫员工完成任务、采取组织政治手段达到管理目标等都被认为是有违商业道德的行为。这些变化也为新形势下的管理心理学提出了新的研究课题。

二、我国管理心理学存在的问题

（一）管理心理学理论的西方化

不可否认，我国管理心理学的学科体系源自于西方的管理心理学，只要将我国多数管理心理学教材的体系与 1958 年美国斯坦福大学教授利维特的《管理心理学》及目前比较权威的斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）的《组织行为学》（第 10 版）的体系加以比较，就可发现这一点。此外，我国管理心理学的理论概念和研究内容也基本上沿用西方的概念体系。这固然有其客观的原因：一方面我国管理心理学研究的历史较短，基础比较薄弱；另一方面我国的管理实践相对落后。但管理心理学的理论、概念和方法具有明显的地域性和文化相对性，适用于西方的理论和概念未必适合我国的国情，所以有必要从我国的国情出发建立具有中国特色的管理心理学理论和概念体系。而且，这也是完全可能的，一方面中国传统文化中包含了丰富的管理心理学思想，为我们提供了充足的资料和理论起点；另一方面当代中国的改革开放，经济腾飞，尤其是企业组织的改制、转轨实践，为提炼具有中国特色的管理心理学理论提供了绝好的素材，我们完全应该有信心建立具有中国特色的管理心理学理论体系。

（二）管理心理学理论的学院化

管理心理学要想发展，离不开管理实践的推动，理论与实践的紧密结合是管理心理学发展完善的根本保证。一个很好的例子就是霍桑实验，在长达十年的实践研究基础上，梅奥提出了人际关系理论，发展了人性观，极大地推动了管理心理学的发展。但目前我国的现实状况是：一方面，从事理论研究的人员主要集中在高等院校和科研院所，与管理实践的分离与脱节使得许多研究过于“阳春白雪”，只管理论上自圆其说，却没有考虑到企业的实际状况和要求，或者建立的理论所要求的企业环境远远高于我国大多数企业的发展水平，从而导致很多理论无法在管理实践中应用推广；另一方面，企业组织中从事管理工作的人又常常由于理论素养不足，只能凭借经验开展常规事务性的工作，知其然而不知其所以然，一旦情况超出经验范围，就会手足无措，不知该如何应对。因此，我国的管理心理学必须走出“象牙塔”，从实践中来，到实践中去，从实践中汲取力量，为实践服务。

（三）管理心理学发展的滞后化

管理心理学作为一门重要的应用基础学科，发展的总体状况落后于管理实践要求。如图 2.1 所示，管理心理学属于微观理论层面的问题，人力资源管理是微观应用层面的问题；组织理论和组织发展则分别属于宏观理论和应用层面的问题。值得注意的是，当前人力资源管理的重要性已经凸现出来，组织发展的好坏快慢已经很大程度上取决于人力资源管理的水平和质量。企业的领导者也已经认识到了这一点，如在美国很多企业的人力资源总监在组织中的地位仅排在总经理、财务经理之后，在日本人力资源总监地位仅次于总经理。然而，管理心理学发展的滞后已经远远落后于人力资源管理实践发展的需要，严重地制约

了人力资源管理水平的提高。

	宏观	微观
理论	组织理论	管理心理学
应用	组织发展	人力资源管理

图 2.1　管理心理学与其他研究领域的关系

此外，管理心理学发展的滞后化还表现在：第一，由于国内的理论研究模仿多于创新，所以在对西方理论进行介绍时，语言转换和文献检索的时滞使得一些理论在西方风潮已过，而在我国却被冠以“新理论”、“新思想”而津津乐道。这种理论演进模式本身就使得我国管理心理学发展落后于西方数十年。第二，在研究内容上，我们总是喜欢对那些已经发生过的相当久远的问题进行回顾性的探讨，前瞻性和预测性的研究却相对匮乏。出现这种状况的原因一方面在于思想保守，担心前瞻性和预测性研究所包含的不确定性给自己带来学术风险；另一方面则源于我国管理心理学工作者自身知识结构和创新意识的欠缺。前瞻性研究要求研究者高瞻远瞩，对国家经济、政策、企业的未来走向等方面有深刻的洞察能力，这是以深厚的理论功底和学术素养为基础的，也需要求真务实的学术胆量和勇气，我国学者常常在此望而却步而造成了研究内容上的滞后。

（四）管理心理学理论的抽象化

具体表现在：第一，一直抽象地延用个体心理学、群体心理学、领导心理学、组织心理学四步曲的模式，将心理过程和管理过程分离开来。研究中理论成分多，实际探讨少。第二，抽象化地将政府管理和企业管理统称为管理，而实际上二者有巨大的差异。如何做到政企分开，有针对性、分门别类地探讨不同类型的问题尚未引起足够的注意。

除了上面讲的四个方面之外，我国管理心理学还存在以下问题：第一，研究力量比较分散，在针对国际最新趋势和国家社会经济转型要求方面，缺乏较为系统的研究规划；第二，国家自然科学基金委以及国家科技部虽然对于心理科学，特别是管理心理学在国家社会经济发展上有迫切的要求，但是经费投入较少，使得一些重要的、涉及管理心理学长远发展的重大课题得不到必要的支持，例如，管理科学部主要资助有直接应用价值的人力资源管理对策项目，而较少对管理心理学的理论前沿研究课题予以资助；第三，实验室设备急待改善。管理心理学是一个研究人—团体—机器系统的综合学科，随着高新技术的发展及其对于管理心理学研究的新要求，急待组建现代化的管理心理学国家开放实验室，以缩短与国外管理心理学的差距。目前，国外很多管理决策实验、情境模拟评价和训练、大样本调查和数据处理都离不开计算机网络的支持。应通过启动重大项目，组建适应跨世纪要求的管理心理学开放实验室。

三、管理心理学与后现代思潮

后现代（post-modern）思潮是对现代西方文化精神和价值取向的一次重大冲击，是对现代主流的科学认识观的怀疑，特别是对长期主导自然科学和社会科学的实证主义思想和原则的一种批判。它是 20 世纪中期西方发达国家由工业社会转入后工业社会（或信息社会）过程中出现的一种文化思潮，是在进入信息量剧增、知识爆炸、文化多元化的开放世界时，受作为主体的认知功能等因素的驱动而产生的人类认识观念的再反思。

后现代思潮的发展经历了两个阶段：早期阶段以激进和否定为特征，其主要流派有法国的德里达、福柯创建的后结构主义，德国的伽达墨尔的哲学解释学，以及以美国哲学家罗蒂等为代表的新实用主义；晚期阶段在回应和完善早期后现代主义的过程中，逐渐实现了以格里芬为代表的建构性后现代主义。

早期的后现代主义哲学家主张对结构的消解和对中心的摧毁。德里达认为，结构主义者滥用结构概念潜伏着某种危机，使用结构概念，意味着承认一种构架和一种占统治地位的原则。他主张消解整体性和等级性，即“解构”，以防止秩序的僵化和极权化。晚期的建构性后现代主义坚持对现代主义的批判，但是并不主张激进性的彻底摧毁。

后现代主义的主要观点可以概括为以下几点：

（1）后现代主义把人的认识观和科学观置于信息多样化和文化多元化的时代背景之下，强调认识主体内在概念系统对观察认知事物的先在作用，认为这具有不可忽视的合理性，符合辩证法。

（2）后现代主义不追求某种狭隘的唯一的方法，认为这可能误导人们的思想，而多元化的方法有益于人们在认识领域和科学研究中开放意识、展现思想。

（3）后现代主义强调科学与文化的联系，鼓励不同“文化成见”的沟通，认为这既有利于本土化研究，也有利于跨文化研究。

（4）后现代思潮强调方法的多元化，必然导致理论的多元化，认为这是契合当今多元世界发展的趋势的。

后现代思潮对管理心理学的影响可以从以下几方面来理解：

第一，后现代思潮已经引起并将会继续推动管理心理学研究主题、范式和方法的转变。①

（1）主题转变：主要表现在，在后现代思潮的影响下，许多研究者逐渐将注意力从过去聚焦于凝固、稳定的管理状态转向面对灵活的可变状态。当今流行的所谓变革管理、学习型组织、创新管理等概念和做法，就是这种转变的特殊表现。在过程管理方面，谈判、共识、双赢方式等受到了更多的重视；在人力资源方面，存在于主流之外的各种边缘人的生存状态、女性、人才多元化、民族和文化差异等也成为了管理心理学研究的重点；在组织架构上，关心组织存在的生态环境等也属于后现代管理研究的内容。在后现代思潮影响

① 吴岩．教育管理学基础．北京：清华大学出版社，2005

下，管理心理学研究的主题和内容正在沿着多元化的方向悄悄地发生变化。

（2）研究范式和学术规范的转变：改变追求统一范式的做法，强调个人的创造性和批判性，扭转少数学术精英对研究领域的控制局面，强调矛盾、讽刺、兼收并蓄和多元化因素等，是后现代学术规范兴起的标志。在文本表达方面，后现代主义研究者试图在论文中给读者提供尽可能多的生动案例，研究者和读者一起分享案例、证据、书信、照片、详细的对话记录及研究者亲眼观察到的事物。采用后现代方法的研究者非常重视写作过程本身，试图建立起一种友好、愉悦的陈述环境，与读者共同建构和分享基本的内容。

（3）方法转变：以往对管理现象的研究，无论是定性还是定量研究都习惯于进行大范围、大样本的调查研究和分析统计，这违背了后现代主义对世界的基本假设。由于大样本本身是不存在的，因此这些研究所得出的推论就显得没有实际意义。按照后现代主义者的主张，管理心理学研究应该从大范围的组织层面的研究转向对微观世界的独立而细致的案例性分析。此外，后现代主义还主张多种方法的兼收并蓄。

以新的态度对组织管理心理学的经典文献进行分析，也是后现代管理心理学研究的一种方法。波特（Burt，1987）曾经以全新的视角重新审视关于美国中西部地区内科医生滥用抗生素的经典著作，发现经典研究中存在着大量主观主义的内容，这些内容纯粹是为了进行学术对抗，有时作者还会为此改造数据以达到自己的目的。一些人认为，波特的贡献不仅仅在于对经典数据的权威解释提出了挑战，而且彻底改变了人们由于受社会影响坚守某些固定解释的信念。

后现代方法学的最大影响莫过于社会科学（包括心理学和管理心理学）领域质的研究的兴起。许多学术论文都采纳了这种方法。这种方法不仰仗于数据的统计分析，也不同于观察资料的报告，而是将重点聚焦在作者对问题本身的感受方面。在详细地研究过一个案例之后，作者不做大量的推广暗示，而是遵循这种分析方式，再度试图从这个分析中获得新的灵感。

第二，后现代思潮对管理心理学传统理论产生了冲击。

后现代思潮批判和解构的思想，必然对传统管理心理学的经典理论提出挑战和质疑。旧的理论被批判和解构，新的理论将会被创造。这种挑战和冲击，会导致整个管理心理学研究领域学术研究的混乱，研究者在没有权威的解构主义思想冲击下会出现方向的丧失。后现代思潮到底会冲击到什么程度尚没有定论，但是这种冲击是客观存在的。

第三，后现代思潮将会促进管理心理学向多元化的方向发展。

后现代思潮强调思想的多元化，这有利于管理心理学研究方向的多元化。多元化的研究方向必然导致管理心理学研究领域思想更加活跃，观点更加多样，从而呈现出百花齐放、百家争鸣的局面。

本章小结：

1．管理心理学的产生有其特定的社会和理论背景。19 世纪末 20 世纪初，资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段发展，生产的社会化和自动化程度不断提高，催生了现代管理心

理学，同时期泰勒倡导的科学管理运动和闵斯特伯格开创的工业心理学是管理心理学的雏形或先驱，而真正推动管理心理学产生的是 1927 年由梅奥领导的霍桑实验。随后相继出现了群体动力理论、需要层次理论、社会测量理论等。20 世纪 60 年代初期管理心理学趋于成熟，成为一门独立的学科，其形成的主要标志是 1958 年美国斯坦福大学教授利维特《管理心理学》一书的出版，从此管理心理学有了自己的名称和学科体系。

2．西方管理心理学理论的发展大致经历古典管理心理学、行为管理心理学和现代管理心理学三个阶段。我国管理心理学的研究起步较晚，经历了从引进、介绍国外理论和方法到自主研究、发展的艰难探索过程，逐渐完成了我国管理心理学的学科体系建设。

3．新形势下管理心理学面临着来自经济全球化、劳动力多样化、新型雇佣关系、信息技术、团队化和商业伦理变化等方面的挑战。我国的管理心理学还存在着西方化、学院化、滞后化和抽象化的缺陷和不足，建立有中国特色的管理心理学理论和应用体系任重而道远。

4．后现代思潮拓展了管理心理学的研究视野和主题，克服了研究方法单一化等缺点，对现代管理心理学的发展将起到举足轻重的作用。

本章思考题：

1．试述管理心理学产生的历史和理论背景。
2．简述霍桑实验的内容和主要发现，分析其对管理心理学及当代管理实践的意义。
3．当代管理心理学面临哪些挑战？
4．我国管理心理学研究尚存在哪些问题？
5．后现代思潮对管理心理学都有哪些影响？

第三章　管理心理学的基础理论

本章主要探讨管理心理学的基础理论。众所周知，管理心理学是心理学和管理学交叉而成的边缘学科。管理学科的基础理论与心理学科的基础理论一起构成了管理心理学成长发展的理论基石。人性理论、博弈理论从管理学的角度为管理心理学奠定了理论基础，而精神分析心理学、行为主义心理学、人本主义心理学和认知心理学则从心理学的角度为管理心理学的发展铺平了道路。

第一节　管理学基础理论

管理心理学是把心理学，特别是社会心理学的理论在管理实践中加以应用的产物。人性问题的研究与管理心理学有着密切的关系，因为它直接涉及企业组织的管理者制定什么样的管理制度、采用什么样的管理方法、建立什么样的组织机构等问题。博弈理论是关于人们互动过程中策略选择的理论。这两种理论在员工管理、激励、绩效考核等方面影响和推动了管理心理学的发展，逐渐成为管理心理学的基础理论。

一、人性论

现代管理是以人为中心的管理，对人性、人的本质的观点不同，必然产生不同的管理原则和方法，因此人性问题就成为管理心理学研究的重要内容之一。

自古以来，人性问题一直是众多学科争论不休的问题。直到马克思主义诞生以后，才为正确理解这个问题指明了方向。马克思说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”这就是说，必须从人们在社会中所处的地位，从人们所处的社会关系来看待人性，不能抽象地看待人性问题。马克思主义关于人性、人的本质的理论是我们研究管理心理学问题、正确评价国外管理心理学中人性假设的基本指导思想，也是我们制定科学管理制度与管理方法的重要理论根据。这里的人性观，主要是指管理者对职工的需要和劳动态度的看法，并不涉及职工其他的观点和态度。

在西方管理心理学中，相继出现了四种主要的人性假设，即经济人假设、社会人假设、自我实现人假设和复杂人假设，近年来又出现了文化人假设和决策人假设。这些人性假设反映了西方管理学界对人性看法的发展演进历程。下面我们分别对这些人性假设的基本观点、所派生出来的管理建议及其局限性加以介绍和分析。

（一）经济人假设与 X 理论

“经济人”（Rational-Economic Man）也叫“理性经济人”，又称“实利人”。经济人假

设认为人的本性是追求自身利益的最大化，其工作动机就是为了获得经济报酬。

这种假设起源于享乐主义的哲学观点和亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790）关于劳动交换的经济学理论，在19世纪末到20世纪初十分流行。

美国工业心理学家道格拉斯·麦格雷戈（Douglas M. McGregor，1906—1964）在《企业中的人性方面》一文中，把这种人性假设发展为X理论。X理论的基本观点如下：

第一，多数人天生是懒惰的，都尽可能逃避工作；

第二，多数人都胸无大志，不愿负任何责任，甘愿受别人领导和指挥；

第三，多数人的个人目标与组织目标是相矛盾的，必须用强制惩罚的办法才能迫使他们为达到组织目标而工作；

第四，多数人干工作是为了满足基本的生理需要和安全需要，因此只有金钱和其他的物质利益才能激励他们努力工作；

第五，人大致可分为两类，大多数人具有上述特性，属于被管理者，少数人能克制自己感情冲动而成为管理者。

根据经济人假设，X理论认为，管理过程中应该采取以下措施：

（1）采用任务管理的方式。管理工作的重点是提高生产效率，完成生产任务，至于人的感情以及道义上应负的责任是无关紧要的。管理就是计划、组织、经营、指导和监督。

（2）管理工作只是少数人的事，与广大工人无关，工人的主要任务是听从管理者的指挥。如泰勒曾指出，计划职能应和执行职能分开。

（3）实施明确的奖惩制度。在奖励制度方面，主要用金钱来刺激工人的生产积极性，同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施，即采用泰勒所鼓吹的“胡萝卜加大棒”政策。

在西方管理实践中曾经风靡一时的泰勒制就是经济人假设付诸实践的典型代表。

对于经济人假设及由它派生出来的X理论，应该从两个方面进行评价：

（1）局限性：首先，经济人假设和X理论是以享乐主义哲学为基础的。它把多数人看成天生懒惰、不喜欢工作的“自然人”。依据这种假设确定的管理理论、管理原则及措施，是以金钱激励为主的机械的管理模式，用权力严密地控制职工，因而不可能激发劳动者的主人翁精神和主动性、创造性。其次，经济人假设和X理论认为大多数人缺少雄心大志和责任心，只有少数人起统治作用，反对工人参与管理，这就把管理者与被管理者对立起来，不符合管理的本质。第三，经济人假设和X理论对工人的思想感情漠不关心，反对工人参与企业管理，甚至对于人不像牛那样愚蠢而感到遗憾，它不可能激发劳动者的工作动机，所以也不可能最大限度地发挥人的积极作用。

（2）合理性：经济人假设和X理论的产生有其特定的历史背景。在当时生产力不发达，物资比较匮乏的条件下，劳资矛盾突出的主要原因是工资待遇低下，使管理者考虑的重心落在了人性的自然层面。经济人假设的提出，对于缓和劳资矛盾，提高生产效率，提供了可操作的理论基础。即使是现在，尽管一些发达的资本主义国家一般都认为该理论已过时，但在一些欠发达国家或一些中小型企业的管理实践中，仍然能看到这种理论的影子。

（二）社会人假设和人群关系理论

“社会人”（Social Man，有时也译为“社交人”）假设产生于20世纪30年代至50年

代。社会人假设认为，人的最大动机是社会需求，只有满足了人的社会需求，才能对人有最大的激励作用。良好的人际关系是调动人的生产积极性的决定性因素，人们在工作中得到的物质利益对于调动生产积极性只有次要意义。这种假设是建立在社会心理学家梅奥（Elton Mayo）教授提出的人际关系学说的理论基础上的。梅奥在著名的霍桑试验以后，提出了人际关系学说，在1933年出版的《工业文明的人性问题》一书中，提出社会人假设的基本观点：

（1）人是社会人。不能把人看成是单纯的经济人，金钱不是激励职工积极工作的唯一动力，员工的社会心理需求才是影响职工积极性的主要因素。

（2）“以人际关系为中心”的管理。认为生产效率的高低主要不决定于工作方法和工作条件，而取决于职工的“士气”。而士气取决于职工在家庭、企业及社会生活中的人际关系是否协调一致。

（3）重视“非正式群体”。霍桑试验揭示了正式组织中存在着“非正式群体”。这种无形的组织有其特定的规范，影响群体成员的行为，应重视并加以研究。

（4）建立新型领导方式的必要性。领导者要善于倾听职工的意见，在研究工人们合乎理性行为的同时，还必须了解工人们不合乎理性的行为，如情绪、感情及人的潜意识等引起的行为。要设法使正式组织的目标同非正式组织的社会性需要相协调，使工人愿意为达到组织目标而协作和贡献力量。

基于“社会人”假设，梅奥提出了“人际关系”理论，并认为管理者应该在这几方面发挥作用：

第一，管理人员不应只注意生产任务的完成，而应该注意工人的各种需求，把重点放在关心人、满足人的需要上；

第二，管理人员除了指挥、监督、计划和组织，还要关注职工之间的人际关系，努力提高职工的认同感、归属感、整体感，激励职工对组织的奉献精神，培养职工的群体意识，增进组织的凝聚力；

第三，在实施奖励时，主张实行集体奖励制度而不主张实行个人奖励制度；

第四，管理人员的职能也应有所转变，他们不应只限于制定计划、组织工序、检验产品，而应在职工与上级之间起联络人的作用，担负起上下级之间信息沟通的责任。一方面，要倾听职工的意见，了解职工思想感情和需求；另一方面，要将上级的意图和部署向下级传达和贯彻；

最后，提出了“参与管理”的新型管理方式。所谓“参与管理”，就是在不同程度上让职工或下级参与企业政策的研究与讨论。实验研究和管理实践都证明了参与管理比传统管理更加有效。

目前，日本很多企业推行“参与管理”制度。具体方法有，成立工人俱乐部、派送生日礼物、与工人一起搞社交活动、郊游聚餐、成立健康管理室等，这在一定程度上缓解了劳资矛盾，对生产效率的提高有一定的促进作用。

社会人假设及人际关系理论的局限性在于尽管突出了人际关系对调动员工积极性的重要性，却忽略了工作任务、工作本身对人的重要作用。其合理性表现在：（1）加深了对人

性的认识。“社会人”假设承认人是社会实体，认为在看到人的自然性需要的同时，更要重视人的社会需要。（2）丰富了激励理论。从满足人的社会需要入手进行管理，可以收到比单纯的物质刺激更好的效果。（3）改变了管理重心。开创了以人为本的管理模式，促进了管理水平和生产效率的提高。

总之，从经济人假设到社会人假设是管理思想的巨大进步。按照马克思主义的观点，人的本质属性是人的社会性，而社会人假设接近这样的看法。

（三）自我实现人假设与 Y 理论

自我实现人（Self-Actualizing Man）也叫“自动人”。这种人性假设认为，人们力求最大限度地发挥自己的潜能，表现出自己的才华，只有这样，才会获得最大的满足感。

自我实现人假设产生于上世纪 50 年代，是由美国著名心理学家马斯洛（Abraham H. Maslow）、阿吉里斯（C. Argyris）和麦格雷戈（Douglas McGregor）等人提出来的。

麦格雷戈总结并归纳了马斯洛、阿吉里斯以及其他人的类似观点，并结合管理问题，提出了与 X 理论相对立的 Y 理论，其主要观点是：

第一，一般人都是勤奋的，如果环境条件有利，工作如同游戏或休息一样自然。

第二，限制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法。人们在执行任务中能够自我指导和自我控制；

第三，一般人在适当条件下，不但能够接受责任，而且会追求责任。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感，不是人的本性；

第四，在人群中广泛存在着高度的想象力、智谋和解决组织中各种问题的创造性。

最后，在现代工业化社会条件下，普通人的智力只得到了部分的发挥。

麦格雷戈提倡 Y 理论，反对 X 理论。他的 Y 理论实际上是自我实现人假设的具体化。与 Y 理论相对应，管理措施应发生如下改变：

（1）管理重点的改变。管理重点不应只放在计划、组织、指导、监督和控制上，而应更加重视人的因素，更加注意人的价值和尊严，尽量把工作安排得富有意义、具有挑战性，使职工通过工作过程和工作业绩得到满足、发展。这样既克服了经济人假设把管理重点放在任务上而轻视人的片面性，又克服了社会人假设仅重视人的因素与人际关系而忽视工作任务本身的局限性。自我实现人假设主张创造适宜的工作环境和工作条件，充分发挥人的潜力和才能，发掘个人的特长和创造力。

（2）激励方式的改变。经济人假设靠物质报酬激励职工的积极性，社会人假设靠良好的人际关系来调动人的积极性。自我实现人假设认为，对人来说，最根本的、长远起作用的是内在的激励因素，即在工作中获得知识，增长才干，充分发挥自己的潜力等。只有内在奖励才能满足人的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动职工的积极性。

（3）管理制度的改变。自我实现人假设主张下放管理权限，建立决策参与制度、提案制度、劳资会议制度，以及制定发展计划，让职工自己选择工作。

（4）管理者职能的变化。从自我实现人假设出发，管理者的主要任务在于尽可能为人们充分发挥自己的聪明才智创造适宜条件，减少和消除职工在自我实现过程中所遇到的障碍。

自我实现人假设与Y理论的局限性在于，从理论上看，仅仅把管理建立在人们自我实现的潜能和勤奋向善的本性基础之上是靠不住的。而且，人性的发展和人的自我实现并非是自然成熟的过程，而是社会现实和主体能动性综合作用的结果。其合理性表现在，强调为职工创造学习与深造的机会和条件，以充分发挥其聪明才智，主张给职工以“挑战性”的工作，让他们在自己工作的成就中得到乐趣和满足，提倡建立决策参与制度、提案制度等，这些对于管理实践都有重要的参考价值。

（四）复杂人假设与超Y理论

复杂人（Complex Man）假设是20世纪60年代末至70年代初由组织心理学家雪恩（Schein）等人提出来的。复杂人假设认为，人不只是单纯的经济人，也不是完全的社会人，更不会是纯粹的自我实现人，而应该是因时因地、因各种情况采取适当反应的复杂人。

不仅人与人之间的个性不同，而且同一个人，在不同年龄、不同时期、不同地点也会有不同的表现。人的需要和潜力会随着年龄的增长、知识的增加、地位的改变而有所变化，不能用单一模式去生搬硬套。复杂人假设就是以这样的观点为基础，力求合理说明人的需要与工作动机的变化规律。依据复杂人假设，1970年莫尔斯和洛西（J. Malse & J. W. Lorsch）提出了一种新的管理理论，称之为权变理论（Contingent Theory），认为人们怀着不同的需求加入到组织中来，由于需求的多样性，以X理论为指导的管理方式和以Y理论为指导的管理方式都有其适用的环境，因此对于不同的企业或不同的人应采取不同的管理方式。

这一理论也叫超Y理论，其主要内容如下：

（1）人的需要是多种多样的，并且随着人的发展和生活条件的变化而变化。每个人的需要各不相同，需要层次也因人而异。

（2）人在同一时间内有各种需要和动机，它们会发生相互作用，并结合为统一整体，形成错综复杂的动机模式。

（3）动机模式的形成是内部需要和外界环境相互作用的结果，人在组织环境中，工作与生活条件不断变化会产生新的需要与动机。

（4）一个人在不同单位工作或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要。

（5）由于人们的需要不同、能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应，因此没有一套适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

根据复杂人假设提出的权变理论，并不是要求管理人员采取完全不同于前述三种假设的管理措施，而是要求管理者根据具体人、具体工作性质和环境，灵活地采取不同的管理措施。其主要的管理措施有：

（1）管理者要有权变论的观点。领导方式要随实际情景而变，若企业任务不明、工作混乱，应采取较严格的领导方式，以建立良好的工作秩序；若企业任务明确，分工清楚，工作秩序井然，则应采用民主的、授权的领导方式，以充分发挥下属的积极性和主动性。

（2）管理者的管理策略与措施不能过于简单和一般化，应该根据具体情况具体分析，采取灵活多变的管理方法。

（3）采取不同的组织形式提高管理效率。根据工作性质的不同，采取灵活多变的组织形式。

（4）注重个体的差异性。善于发现职工在需要、动机、能力、个性等方面的个别差异，因人、因时、因事、因地采取奖惩措施。

复杂人假设与超 Y 理论的局限性在于，只强调人们之间差异性的一面，而忽视了人们共性的一面，不利于发现和寻找管理的一般规律。其合理性在于包含了辩证法的因素，从人们之间的差异及其与环境的关系的角度出发，强调针对不同的具体情况和不同的人采取灵活的管理方式，这对于管理工作无疑有一定的启发意义。

上面介绍的四种人性假设与不同层次需要的关系及其管理意义可以用图 3.1 来加以说明。

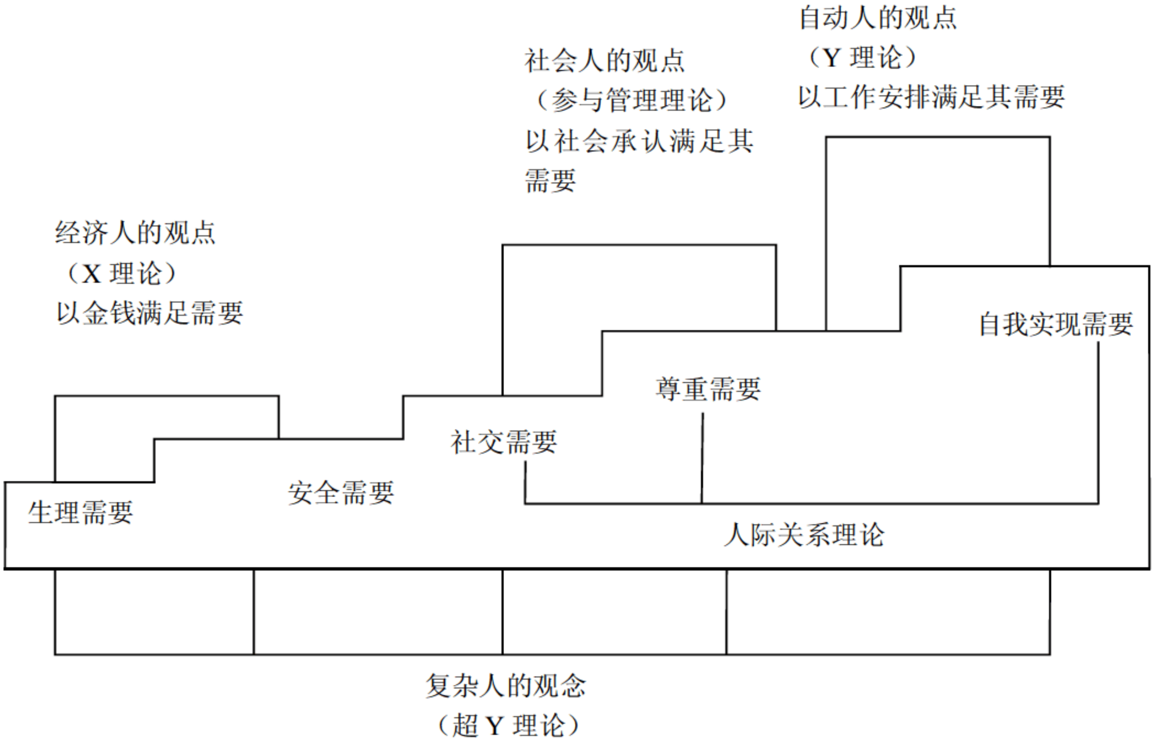


图 3.1　人性假设、需要理论与管理理论的比较

（五）文化人假设与 Z 理论

文化人假设是 20 世纪 80 年代初西方关于企业文化问题研究浪潮的结晶。文化人假设认为，人是文化的产物，人的心理与行为归根结底由人的价值观等内在因素决定。美国加州大学日裔管理学家威廉 • 大内 1981 年发表了《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书，成为企业文化理论的代表。

文化人假设的主要观点可以概括为以下几个方面：

（1）人是文化的产物，即使是人的一些生物性行为也打上了某种文化的烙印。

（2）同一文化背景下的人具有共同的行为模式，如不同民族的人各有自己的民族性格或国民性，不同地区的人也有不同的地域性格，这其实是人类行为文化模式的不同造成的。

（3）人格的塑造最核心的是对人的价值观、行为方式的培养和训练。

（4）群体或企业行为的效率主要依赖于群体成员是否具有共同的价值观和行为准则。

文化人假设的着眼点在于管理模式的建构，而管理模式的形成与培育职工价值观和树立企业形象这两方面的工作密不可分。威廉•大内认为，二战后日本企业发展速度之所以远远超过美国，原因在于日本企业的管理模式不同于美国企业。美国企业要提高效率以迎接日本的挑战，需要把J型管理模式按照美国的方式进行修改，以适应美国国情。威廉•大内把经过修改的理想的美国管理模式称之为Z理论。

Z 理论的主要特点是强调以下几点：（1）长期雇佣制；（2）集体决策；（3）个人负责制；（4）缓慢的评定和提升；（5）适度专业化的职业道路；（6）含蓄控制和明确控制相结合；（7）整体关心，包括对职工家庭的关心。

文化人假设和Z理论提出了新的管理视角，认识到了企业文化对企业的重要作用，强调企业发展离不开企业员工的价值观、企业精神、企业形象的培育和塑造。在此基础上着眼在于管理模式的建构，提出了新的管理模式，从而使管理者透过企业管理的理性层面挖掘出内在的、无法用理性加以涵盖的文化层面，即职工的文化素养。

（六）决策人假设

决策人假设是巴纳德率先在管理理论中提出来的，而后由心理学家西蒙加以完善而成。前面探讨的理论无一例外地以调动劳动者的工作积极性为目的，这固然是提高管理绩效的前提条件，但这并不能保证管理绩效的必然提高，因为尽管在工作任务简单、经济关系单一的条件下，单靠调动劳动积极性可以获得良好管理绩效，但在环境（特别是市场环境）对组织的影响日益强大，以及组织对个人行为的调控更加多样的条件下，仅凭调动工作积极性来提高管理绩效的做法是远远不够的，只有充分调动工作者的“大脑”，才能获得良好的管理效果。实际上，20世纪40年代以来，社会生活中发生了许多引人注目的重大变化。首先，市场经济在其发育过程中迅速超越行业、地域乃至国家界限，出现了全球化趋势；其次，市场经济运作中的不尽人意使凯恩斯主义登台亮相，组织面对的生存环境，不仅有经济上的竞争对手，而且有各类行政性组织及相应法规；再次，随着生产技术的进步，组织内部的技术结构日益复杂，仅靠规章约束、经济奖惩、诱因激励等手段来规范人们的行为和工作方式，已很难收到良好的效果。正是在此背景下，决策人假设应运而生。

决策人假设包括如下要点：

（1）每个人都是自主决策的行为主体，而决策本身并非不可分解的基本单位，而应视为由前提推出结论的过程，决策前提包括价值要素和事实要素。

（2）决策前提的引入既与决策者本身的素质有关，也与决策者所处的环境有关。

（3）组织并不代替个人做决策，但是组织可以通过提供相关的事实前提和价值前提以影响个人决策。

决策人假设的局限性在于过分强调组织应尽量、尽快将环境影响、决策前提的变化程序化、规范化，强调组织的稳定、有序，这就在事实上忽略了个人在工作中的创造性。个人的工作能动性是建立在被动接受信息基础上的，因而员工主体能动性的发挥受到了一定限制。

其合理性表现在：

第一，决策人假设把人的行为放在特定的组织背景下，不对人的活动目的及相应手段作永恒不变的先验设定，而把目的和手段看成是可在一定范围内加以调节的变量。

第二，决策人假设的着眼点不是单个人的工作积极性，而是群体合理决策中的行为协调，强调了激发工作能动性的重要意义和可能途径。一方面，它提示组织要充分关注组织的生存环境，并努力寻找适应环境的一种管理模式，使组织决策与个人决策相协调，进而激发员工的工作能动性；另一方面，它提示组织要充分关注自身所拥有的信息条件，在采集、存储、加工、使用信息方面为劳动者发挥工作能动性提供帮助。较之仅关注劳动积极性的经济人和社会人而言，它强调了创造条件（特别是信息条件）以激发工作能动性。

二、博弈论

（一）博弈论简介

博弈论（Game Theory）被称为20世纪人类最杰出的贡献之一。1994年，博弈论专家纳什（Nash）获得诺贝尔经济学奖。在西方社会科学中，博弈论被评为“纪念西方文明发展的十八座里程碑”奖章的第十七位荣膺者，这不仅是对其理论的肯定，而且显示了其蓬勃发展的趋势。目前博弈论已成为众多领域的基本分析方法。

一般认为，博弈论萌芽于20世纪20年代初，法国数学家波莱尔最先提出了“策略”和“混合策略”概念，并用数学方法处理了一些简单的博弈问题。博弈论的诞生则开始于冯•诺伊曼（Von Neumann）1928年对博弈论基本定理——极小极大值定理——的证明。博弈论创立的标志是冯•诺伊曼和奥•摩根斯坦（Morgenstein,O.）1944年合著的《博弈论与经济行为》一书。他们的贡献主要是创立了博弈论研究的基本概念，提出了二人零和博弈的完全解决以及对合作博弈的深入研究。现在应用更为普遍的非合作博弈理论的创立则是以纳什1950年的博士论文《非合作博弈》为标志，该文的主要贡献是提出纳什均衡的概念。此后（20世纪70年代），美国的海萨尼和德国的塞尔顿的不完全信息博弈理论工作进一步完善了非合作博弈理论。博弈论在我国的研究开始于20世纪90年代，大家公认的国内关于博弈论研究的起始标志是1996年张维迎教授《博弈论与信息经济学》一书的问世，从此博弈论在经济、管理、政治、军事等各个领域得到了广泛应用。

博弈论是研究人们互动行为决策的理论。这一理论为思考人类行为提供了一个很好的方式：每个人采取特定行动能够得到什么好处，不仅取决于这个人自己的行动，也取决于其他人对这个人特定行动的反应，即在一个交互式的行动环境中，人们的利益是相互依存于对方的行动的。因此，每个人在追求自己利益而采取自己的行动时，必须考虑到其他人的行动选择。

博弈论本身包含三个最基本的要素：（1）局中人（player），即参与博弈的主体，又叫参与人；（2）策略（strategy），即各个局中人可以选择的战略行动空间；（3）支付（pay－offs），即各个局中人在从博弈的所有局中人的战略组合状态下能够得到（或失去）什么。

博弈均衡是一种状态，在这种状态下，没有任何一个参与人能够通过偏离这种状态获得更大的好处。博弈均衡的一个基础概念是纳什均衡，在纳什均衡基础上还发展出了许多均衡概念；但是，博弈均衡所指的这种状态，在任何博弈中都是可以成立的概念。目前，经常出现在管理学中的博弈概念及策略主要有“囚徒困境”与价格策略、“智猪”策略与中小企业搭便车、合作博弈与战略联盟等。

（二）博弈论在管理心理学的应用

1．理性人的悖论思考与决策的满意原则

传统经济学的理性经济人假设认为，人都具有完全的理性，并以此来实现利润最大化。完全理性假设适合以下三种条件：第一，可供选择的备选行为是已知且固定的；第二，各种选择的结果的概率分布是已知的（对主观概率而言）；第三，目的是为了使一个给定的效用函数的期望值最大化。这种假设条件非常严格，与实际生活不符，所以在运用方面受到很大限制。

1978 年诺贝尔经济学奖得主西蒙（H. Simon）认为，完全理性是不存在的，他以“有限理性”和“满意性原则”取代“完全理性”和“最优化原则”，进而解释人类的行为（详细内容将在第 9 章中介绍）。

2．企业对员工激励与约束的博弈

我们可以在博弈论的框架下来分析管理活动中激励和约束机制的设计。博弈论认为，“任何一种有效的制度安排必须满足激励相容（incentive compatible）或自选择（self-selection）条件”。这就是说，决策者必须在考虑其他局中人反应的基础上选择自己最理想的行动方案。

激励与约束机制的设计是博弈论和非对称信息博弈论在管理心理学领域的运用和发展。组织的任务是如何通过合理配置组织资源，激发、引导和约束组织成员的行为，实现管理制度化和个性化的平衡，达成组织和个人目标的一致。管理者对被管理者实施激励和约束时，必须考虑被管理者的需求及可能采用的反应对策，必须在充分满足被管理者效用最大化的前提下去实现组织效用的最大化。博弈论提供的框架具有分析连续、多阶段互动关系的能力，因此只有遵循博弈规则研究管理激励与约束机制，才能使所设计的激励和约束机制符合管理实践的需要。组织目标具有规范约束效力，这也是激励约束的立意基础，所以博弈过程是在目标约束下的博弈。此外，在企业与员工之间建立激励博弈的机制时，还应强调公平是留住员工、稳定队伍、创造价值的关键所在。

3．绩效考核博弈

在绩效考核博弈中，博弈双方为参与考核的主管与员工，博弈对象为员工的工作绩效，博弈方收益为考核结果。

博弈期间，员工的合作策略指员工愿意根据实际工作绩效做出客观的评估，而员工的不合作策略在实际中大多表现为有意识地掩盖自己的错误或拔高自己的工作绩效。类似地，主管的合作策略指能够根据员工的实际工作绩效做出客观的评估，而主管的不合作策略指随意做出考核结果，更多表现为采取宽容下属的决策。当员工及主管同时采取合作策略时，则人力资源部可以得到较为公正客观的数据和精确的考核结果，从而做出较为适当的处理

结果，即与员工的工作绩效能有效结合；当员工采取合作策略而主管采取不合作策略时，人力资源部得到的数据则过多倾向于以员工提供的材料为主，从而使考核结果有利于员工。同时人力资源部会得出主管未能完成他的一部分职责的结论，因此影响到主管的工作绩效评估，从而影响到主管的晋升及加薪；当员工采取不合作策略，而主管采取合作决策时，则处理结果中主管所占的比重有较大程度的提高。人力资源部认为员工缺乏应有的敬业精神，从而影响到员工的长期发展机会，而主管则得到认可，从而为他进一步的发展提供良好的基础。如果员工与主管均采取不合作策略，人力资源部缺乏客观的资料来源，从而对员工和主管的绩效评估结果均缺乏依据。随着考核博弈的不断重复，员工与主管都希望自己的策略收益最大化，他们会发现合作策略是最有可能实现此目标的策略。在实际工作中，由于主管在考核中通常占有较高的比重，所以主管的个人倾向往往对考核结果有较强的影响力，而且考核常常是无限次的重复博弈，因此员工为了追求效用最大化，很有可能根据主管的个性倾向调整自己的策略。

第二节　心理学基础理论

管理心理学的发展受到了不同研究取向的心理学理论的影响，其中尤其以精神分析心理学、行为主义心理学、人本主义心理学、认知心理学为重，它们为管理心理学学科大厦的建构做出了各自独特的贡献，共同构成了管理心理学的基础理论。

一、精神分析心理学

美国著名心理学史家波林（E．G．Boring）在其巨著《实验心理学史》一书中曾这样写道：“谁想在今后300年内写出一本心理学史而不提弗洛伊德的名字，那就不能自诩是一部心理学通史。”精神分析学说在西方心理学界占有举足轻重的地位，被称为心理学第一大势力。而且作为一种重要的社会人文思潮，它对整个20世纪的西方文化也产生了不可估量的影响。单就管理心理学领域而言，“西方所有的管理心理学家实际上都把弗洛伊德学说当作自己观点的理论根源”，尤其是他关于“本能”、“超我”、“人格发展”和“群体心理学”等方面的论述，对管理心理学发展影响深远。

弗洛伊德（S．Freud）是精神分析学派的创始人，精神分析心理学是在弗洛伊德学说基础之上形成的一个心理学思想体系，其主要特点是探寻深藏于人类内心深处的动力源，以及揭示这些动力的性质、强度和活动模式。

精神分析学派可分为早期的经典精神分析学派和后期的社会文化学派。早期的经典精神分析学派主要是指弗洛伊德的精神分析学说，以他的人格理论为核心。其人格理论主要包括人格结构、人格动力以及人格发展三个部分。关于人格结构，弗洛伊德早期把人格划分为“潜意识”、“前意识”和“意识”，而潜意识被认为是三者当中最重要的，是人的精神的动力来源，处于心理深层，主要包括两个方面：一是各种本能冲动，二是被压抑的心理

活动。后来弗洛伊德在《自我与本我》一书中对之前的理论做了修正，提出了本我、自我和超我的三层次人格结构：本我是生物的“我”，依据本能而行动；自我是现实的“我”，依据现实的要求而行动；超我是理想的“我”，按照道德原则和理想而行动。在人格动力方面，弗洛伊德认为驱动人行动的心理能量都来自于本能，一个人做什么或不做什么主要取决于本能在人格结构中的配置和流动。本能在人格三大系统中的分布和转移形成了人格的动力系统。关于人格发展，弗洛伊德认为所有人的人格发展都源于童年的经验，特别是心理性欲发展的经验。

后期的社会文化学派以荣格（C. G. Jung）、阿德勒（Adler）、霍妮（Karan. Homey）和弗洛姆（E. Fromm）等人的观点为代表。他们的共同点在于均不同意弗洛伊德过于强调性本能和其他生物性冲动的观点，而是强调文化的、社会的和心理的因素对人的人格和心理发展的影响。例如，荣格强调历史文化因素的作用，提出了“集体潜意识”学说；阿德勒和霍尼注重心理层面的分析；弗洛姆关注社会文化因素的影响。

精神分析心理学对管理心理学的影响主要表现在以下三个方面：

（1）提出了组织情景中观察人、理解人的一种新视角。作为一种探寻人类潜意识心理世界的理论体系，它超越了传统心理学设定的研究领域和范围，为深入地揭示组织行为的基础和来源提供了新的可能性。

（2）提供了一种新的研究方法：精神分析心理学不仅仅是一套理论体系，还是一套研究方法，它所倡导的自由联想、投射测验技术和日常行为分析方法，均可以应用于管理理论和实践中去。

（3）从心理学的角度探索人类行为的动力系统，弥补了管理学中人性假设研究过于表面化和现象化的缺陷，有助于更加深入地解释人类行为的动力基础和机制，对完善管理心理学中有关的激励理论有重要的启示意义。

二、行为主义心理学

行为主义心理学是20世纪初起源于美国的一个心理学流派，被称为“心理学的第二大势力”，其创始人为美国心理学家华生（J. B. Watson）。1913年，华生在美国《心理学评论》杂志上发表了《行为主义者心目中的心理学》一文，宣告了行为主义的诞生。行为主义心理学认为，心理学不应该研究意识，而应该只研究行为。所谓行为就是有机体用以适应环境变化的各种身体反应的组合。行为主义心理学的影响范围广，持续时间长，在上个世纪60年代以前一度成为心理学的主流研究“范式”。行为主义心理学的发展经历了三个阶段。

（一）早期的行为主义

早期的行为主义以华生为代表，主张心理学应该摒弃一切心理的概念，只研究可以观察和测量的外显行为。心理学只关心引起行为的客观条件和这种条件导致的行为本身，而不关心内部发生的过程，只有这样才能使心理学走上客观实证的道路。华生的行为主义观

点可追溯到桑代克（Thomdike）的联结律和巴甫洛夫的经典条件反射原理。桑代克的联结理论为行为主义搭好了桥，巴甫洛夫的经典条件反射原理为行为主义理论提供了生理学的最终依据。在华生看来，人类行为完全来自学习，尤其是早期训练，而学习的决定因素是外部刺激。外部刺激是可以控制的，控制的基本途径就是巴甫洛夫的条件反射机制。华生指出，复杂的行为是由一系列简单反应联结而成的，而联结的关键是先行反应所产生的动觉刺激成了后继反应的条件刺激。不论多么复杂的行为，都可通过条件反射机制建立起来。

（二）新行为主义学派

新行为主义学派以赫尔（C.L.Hull）、斯金纳（B.F.Skinner）、托尔曼（E.C.Tolman）为代表。

赫尔反对华生将有机体的所有行为都归因于后天学习的极端思想。他以适应性行为作为研究的重点，指出有机体在进化过程中产生了两种不同、但又密切相关的适应手段：一种是在神经组织中固定下来的不学而能的感受器—效应器联结，它是一种对经常发生的紧迫情境做出适当反应的行为机制；另一种是进化过程中习得的行为机制，即有机体本身主动获得的感受器—效应器联结，这便是学习。此外，赫尔认为除了有机体主动学习之外，强化也是行为形成的一种机制。

斯金纳在应答性行为和操作性行为之间做了区分。他认为条件反射有两种：一种是巴甫洛夫的经典性条件反射，主要关心 S-R（刺激—反应）联结是如何形成的，这种条件反射形成过程中有机体只能做出被动的、应答性的反应；另一种是斯金纳自己提出来的操作性条件反射，主要关心 R-S（反应—刺激）联结是如何形成的，这种条件反射形成过程中有机体先做出反应，而后出现刺激，其反应是主动的、操作性的，带有探索或工具的性质，所以又称为工具性条件反射。所谓操作性行为就是这种作用于环境从而产生结果的行为，在这里行为是获得刺激的手段。在斯金纳看来，操作性条件反射原理对于说明人类的现实行为更为适当。如果一个操作性行为发生了，接着就出现了一个正面的强化刺激（如奖励、表扬等），那么这个操作性行为以后出现的频率就会增加；相反，如果没有出现任何刺激或出现的是一个负面的强化刺激（如惩罚、批评等），那么这种行为以后出现的频率就会降低。基于这种原理，只要我们为人类可观察的行为反应设置好恰当的刺激，就可以有效地控制行为，而无需考虑心理内部发生了什么。在这里，斯金纳坚持了华生的环境决定论的基本立场。

托尔曼认为，有机体不是简单地对刺激做出反应，它的行为总是有目的的。在有机体的行为与其要达到的目的之间，必须有一个中介变量，这就是个体的认知。他提出了认知地图的概念，指有机体头脑中预存的周围环境的认知结构。在特定的刺激条件下，有机体就是借助于头脑中认知地图的导引而将行为指向特定目的的。也就是说，在托尔曼那里，传统的 S-R 公式加进了一个中介变量（O），使行为产生的模式成为 S-O-R。

（三）新的新行为主义

新的新行为主义以班杜拉（Albert Bandura）的社会学习理论为代表。其特点在于，一方面将行为主义理论拓展到了社会行为领域，主要关心社会行为的习得过程，另一方面提

出了一整套不同于传统行为主义的新的概念。班杜拉用实验法研究儿童的观察性学习，即在控制条件下，让儿童观察别人（榜样）的行为，然后看他在类似情境中是否模仿榜样的行为。他认为人类许多复杂的社会行为都是通过对榜样行为的观察模仿而习得的。通过这种方式习得的行为不是通过外来强化而是通过内部强化而得以巩固和加强的。他所建立的行为形成模式可以概括为以下的流程图：

榜样 → 观察 → 模仿 → 强化

行为主义心理学对管理心理学的影响表现在如下几个方面：

（1）强调研究内容和方法的客观性，主张用客观的行为观察代替主观的意识内省，这对于组织心理和行为研究科学化和可操作化具有一定的借鉴意义。

（2）行为主义心理学研究的目标在于预测和控制人的行为，斯金纳提出的操作性条件反射原理及强化程式已经被广泛地应用于教学和行为矫正等领域，对于管理活动中薪酬和奖励系统的设计也具有明显的指导意义。

（3）班杜拉的社会学习理论说明了观察学习的重要性及其机制，这对于组织管理中如何利用榜样的力量来引导和鼓励正确行为具有启示意义。榜样的作用还表现在员工培训过程中，如可以为受训者提供明确的榜样供其效仿，消除不当观念和行为，促进学习效果。

三、人本主义心理学

人本主义心理学在 20 世纪 50～60 年代兴起于美国，以马斯洛（A.H.Maslow）、罗杰斯（Carl Rogers）等人为代表，被称为“心理学的第三大势力”。

人本主义心理学反对精神分析学派将人生物学化和行为主义心理学将人机械化和非人格化的倾向，强调人的潜能和价值，认为人生来具有向上向善的一面，有追求自我价值实现的共同趋向。按马斯洛的观点，个体成长发展的内在力量是动机，而动机是由多种不同性质的需要组成的。他认为人有五种基本的需要，分别是生理需要（physiological need）、安全需要（safety need）、爱与归属的需要（love and belongingness need）、尊重需要（esteem need）和自我实现需要（elf-actualization need）。五种需要是逐渐递进的关系，只有满足了低层次的需要，高层次的需要才会显现。每一层次的需要及其满足的程度将决定个体人格发展的水平。在心理学上，需要层次论是解释人格发展的重要理论，也是解释动机变化的重要理论。罗杰斯则将人本主义思想运用于教学和临床实践，提出了“以患者为中心的疗法”和“以学生为中心的教学法”。

人本主义心理学对管理心理学的影响是巨大的，主要体现在以下几个方面：

（1）把人的潜能与价值提高到了心理学研究的首位，突出了人的动机系统与高级需要的作用，这本身对于管理实践就具有现实指导意义。马斯洛很早就关注人的因素，当美国 20 世纪 60 年代盛行科学化管理、工作设计等做法时，他就提出工业领域也许是心理动力

学和高级人类动机研究的生态学实验室。

（2）促进了以人为本的组织管理和心理治疗的发展。在倡导人性化管理的今天，人本主义心理学的现实意义尤为明显。马斯洛很早就认识到了人本管理的重要性，他指出任何组织的管理问题都可以用一种新方法来加以解决，建立起某种环境条件，使个人目标与该组织的目标结合起来，即无论何种管理都应以人为本。

首先，他尊重个人，强调自我实现，主张以最简单的方式，对人类劳动、生活和谋生的方式进行适当的管理。适当的管理是一种理想化的或革命性的技巧。

其次，他倡导健康管理和协同管理，主张改变在大型组织里一直在起作用的那种顺从性行为模式，让人们在一个公司里保持自己的个性，使工作不成为一种工作，而成为自己喜欢的娱乐。

第三，他提出了协同发展的观点，认为一个追求自身利益的人同时也自动地帮助了别人，而无私奉献帮助他人的人同时也满足了自我需要。

四、认知心理学

认知心理学有广义和狭义之分。广义的认知心理学不仅仅指信息加工心理学，还包括以认知过程为主要研究对象的各种心理学流派和理论，如格式塔学派、皮亚杰的认知发展理论等。狭义的认知心理学专指信息加工心理学，又称现代认知心理学。

20 世纪 50～60 年代，由于心理学中占统治地位的行为主义发生危机，以及由于信息论、控制论、计算机科学和语言学等新兴学科的影响，发生了一场心理学的运动，其结果是产生了现代认知心理学，亦称信息加工心理学。它反对行为主义心理学无视人的内在认知活动的环境决定论和机械决定论，注重研究人类的内部认知活动，强调人们认知活动的复杂性、多样性、主动性和能动性。它深受当代计算机科学和信息科学的影响，把人脑类比为计算机，用计算机科学的概念和原理来说明和解释人的认知过程。在研究方法上，它既倡导实验的或实证的路线，又接受传统的内省方法，还创立了计算机模拟等新技术，呈现了兼容并包的趋势。

现代认知心理学一经产生，便迅速占领了心理学研究的各个领域，成为当代心理学研究的一种新的范式。迄今，它已经在诸多领域取得了丰硕的研究成果，产生了广泛的影响。

在管理心理学领域，认知心理学的影响主要表现在如下几个方面：

（1）主张研究人的内部认知过程，强调人的认知活动的主观能动性和复杂多样性，这就从一个侧面突出了管理过程中人的因素的重要性，特别是突现了管理者和员工的聪明才智和创造性的作用，对于改变传统的以“管”为主的管理模式具有启示意义。

（2）认知心理学的诸多发现对于管理实践具有直接或间接的指导和启示作用。了解和掌握人们认知活动的特点和规律，按照这些特点和规律开展管理活动，对于管理的科学化、柔性化具有举足轻重的意义。

（3）认知心理学兼容并包的方法论和方法，对于开展管理心理学研究和解决实际的管理问题也具有重要的指导意义和参考价值。

本章小结：

1．管理学科的基础理论与心理学科的基础理论一起构成了管理心理学成长发展的理论基石。人性理论、博弈理论从管理学的角度为管理心理学奠定了理论基础，而精神分析心理学、行为主义心理学、人本主义心理学和认知心理学则从心理学的角度为管理心理学的发展铺平了道路。

2．从传统的经济人假设发展为社会人、自我实现人、复杂人假设，反映了西方管理学对人性认识的发展过程，标志着管理思想的进步。继四种人假设之后提出的文化人、决策人假设，是对人性认识的进一步深化。

3．博弈论被称为 20 世纪人类最杰出的贡献之一。博弈论在激励和约束员工、绩效考核等方面充实了管理心理学的内容。

4．管理心理学的发展，始终受到不同研究取向心理学理论的影响，其中尤以精神分析心理学、行为主义心理学、人本主义心理学和认知心理学为重。它们为管理心理学学科大厦的建构做出了各自独特的贡献。

本章思考题：

1．阐述各种人性假设的基本观点及其相应的管理措施，比较这些假设。

2．你认为哪种人性假设比较切合实际？为什么？并举例说明。

3．博弈论的主要观点是什么？阐述博弈论对管理心理学的影响。

4．管理心理学有哪几种心理学的基础理论？分别阐述这些理论对管理心理学的影响。

第二篇　动机管理

➔ 第四章　动机与管理
➔ 第五章　激励理论
➔ 第六章　激励理论的应用

第四章　动机与管理

动机是人类一切行为的出发点和原动力，组织行为也不例外。在组织情景中，员工做什么或不做什么、是主动积极地做还是被动消极地做、愿意投入多大精力和坚持多长时间来完成组织任务和实现组织目标，无不取决于他的动机。因此，研究和探讨员工动机变化的特点和规律、开展动机管理是其他一切管理活动的前提，也一直是管理心理学关注的中心问题之一。在管理心理学中，动机问题始终与员工激励问题联系在一起，既是员工激励的出发点，又是员工激励的目标和归宿。本篇将用三章内容较为系统地阐述动机及与之相关的激励问题。

在本章中，首先讨论动机的一般概念、功能及其与行为效率之间的关系，然后介绍动机理论的历史演变及常见的动机类型，最后探讨动机的激发和调适问题，以便为后面关于激励理论及其应用问题的讨论做好理论上的铺垫。

第一节　动机的一般概念

一、动机的涵义

动机是一种非常复杂的心理现象。在管理心理学中，动机（motivation）是一种由目标引导、激发和维持个体活动的内在心理过程或内部动力系统。也就是说，动机是由一定的目标引导和激发的，它产生原动力推动个体的行为。而这种原动力经由个体对目标的认识，将外部的诱因变成内部的需要，进而推动个体去从事某种活动。

图 4.1 形象地说明了动机产生的的心理过程——需要唤起了指向诱因的驱力。从系统论的观点来看，动机包含以下三个既相互作用又相互独立的因素：

图 4.1　动机产生的心理过程

（1）需要：当个体在生理上或心理上产生不平衡的时候，需要就产生了。例如，当我们感到饥饿、口渴时，会产生饮食、饮水的需要；而当我们因缺少朋友和伙伴而倍感孤独时，就会产生交际的需要。

（2）驱力：在动机产生的心理过程中，驱力处于非常核心的位置，它为指向目标的行为提供了原动力，并将个体的生理和心理需要维持在一定的水平上。例如，对食物和水的需要转化成了寻求食物与水源的驱力，对朋友的需要转化成了交往的驱力。

（3）诱因：诱因是动机过程的最后一部分，它是指可以减轻需要程度、降低驱力水平的外部对象。诱因可以重新恢复个体生理或心理上的平衡，降低或消除驱力的影响。例如，食物、水和朋友都可以使我们恢复平衡，减轻相应的驱力。在此，食物、水和朋友都是诱因。

二、动机的作用与功能

作为行为活动的一种内部动力，动机具有以下四种功能：

（1）激发功能。动机是行为的“发动机”。人的各种各样的活动总是由特定的动机引发的，不存在没有动机的行为。正如汽车的发动机可以让汽车由静止状态变化到运动状态一样，动机可以让个体从静止状态变化到活动状态。例如，在企业中，某员工希望自己在年终取得更好的业绩，在这种动机的驱动下，他就会产生相应的行为（如努力工作、维系好人际关系等）。

（2）导向功能。动机是行为的“方向盘”。它不仅能激发和引起行为，还能将个体的行为引向特定的目标或对象，使个体的行为朝着特定的方向前进。例如，在成就动机支配下，人们就会主动选择具有挑战性的工作；在权力动机驱使下，人们可能试图去影响和控制他人和周围环境等。动机的导向功能赋予人的行为特定的内涵和内容，使其有了正确与错误、高尚和卑劣之分。

（3）维持功能。动机引起某种行为并将其导向特定目标之后，还需要继续发挥其作用，即维持已引起的活动，直到实现目标为止。例如，具有较强成就动机的管理者，在追求成就目标的过程中，无论遇到什么困难与挫折，都应该坚持自己的想法和行动，直到达到预期目标。若非如此，哪怕当初的动机多么强烈，目标多么明确具体，也只能半途而非，无功而返。

（4）调整功能。动机是行为的“变速器”。在为个体行为提供动力与方向的同时，又对人的活动进行控制与调整。例如，一个具有较强学习动机的学生，当他现阶段进行的活动与该动机的目标活动之间出现偏差时，他的学习动机就会自发地调整其现有的行为，使之朝着预定目标不断前进。

三、动机与行为效率

（一）动机与行为的一般关系

一般说来，人们的行为总是由一定的动机引起的，动机也总是要表现为特定的行为，

但动机和行为之间却存在着复杂的关系，具体表现在以下几点：

（1）有动机不一定有行为，因为行为的发生还需要其他因素，如内心对某物某事的需求程度、行为合理性的权衡、外界的客观条件等。

（2）相同动机可能表现为不同行为，如在成就动机驱使下，个体可能表现出一系列的行为，诸如努力工作、敢于冒风险、接受挑战性的任务等。

（3）相同行为可能由不同动机引起，如员工努力工作可能受高收入、高社会地位、周围人的认可等外部动机的影响，也可能受来自内心的责任感、工作上的完美倾向等内部动机的影响。

（二）动机与工作效率

由于动机与效果并非总是统一的，现实生活中常常出现有动机无效果或有效果无动机的情况，所以在判定人们的行为时，动机和效果孰轻孰重的问题一直是困扰许多领域专家的理论和现实问题。例如，在对人们的行为进行道德判断或对犯罪嫌疑人的行为量刑定罪时，这个问题始终未得到很好的解决。在组织管理活动中，也存在类似的问题。例如，在评价员工的行为和考核员工的绩效时，究竟是重态度、重动机还是重行为、重效果，也始终困扰着管理者们。鉴于这个问题是一个带有理论探讨性质的大问题，这里不予展开讨论。

与管理心理学密切相关的一个问题是动机水平或强度对工作效率的影响问题。人们通常认为，动机越强，个体活动的热情越高涨，活动的次数越频繁，活动的效果也越好。但事实并非如此。个体工作动机较低，会使其对工作不热情、不积极，从而导致工作效率的低下，这固然是不好的。但如果动机过于强烈，个体就会处于高度紧张的状态，其认知思维活动就会变得僵硬、狭隘、不灵活，也会影响能力的正常发挥，从而降低工作效率。例如，一位员工即将参加一场培训结果的测试，如果他希望通过的动机过于强烈，就会出现紧张和焦虑的反应，这会严重阻碍其记忆、思维或动作技能的正常发挥，最终影响测试结果。那么，究竟动机水平多高时最有利于提高工作效率呢？

心理学家耶克斯和多德森（Yerkes & Dodson，1908）的研究对此问题给出了答案。他们的研究结果如图 4.2 所示。该图表明：各种活动都存在一个最佳的动机水平。动机不足或过分强烈，都会使工作效率下降。而且，动机的最佳水平随着任务的难度和性质的不同而不同。在比较容易的任务上，工作效率随动机水平的提高而上升，总体上需要的最佳动机水平较高；在难易适中的任务上，中等水平的动机可以使工作效率达到最佳；随着任务难度的增加，所需要的动机水平有逐渐下降的趋势，也就是说，在困难和复杂的任务上，较低的动机水平最有利于任务的完成。这就是著名的耶克斯—多德森定律（Yerkes-Dodson Law）。按照这个定律，管理者需要根据任务的难度水平和复杂程度适当地调整员工的动机水平，特别是在那些难度高、所需要的动作或心智技能复杂的任务上，反而应该适当地降低员工的动机水平。

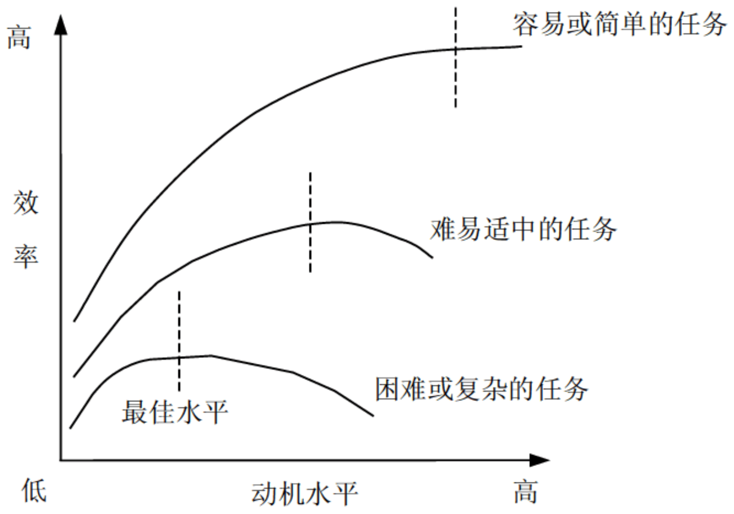


图 4.2　耶克斯－多德森定律

第二节　动机研究的历史演变

一般说来，心理学中的动机研究以 20 世纪 60 年代为界可分为两个时期，之前主要以行为主义和精神分析理论为主导，强调本能、冲动、驱力等生物性因素在决定人的动机和行为方面的直接作用，因此称这一时期出现的各种理论为生物因素的动机理论；20 世纪 60 年代以后，认知的观点逐步介入到动机研究中来，相应地称之为认知因素的动机理论。下面就对这两大类理论加以介绍。

一、生物因素的动机理论

一般说来，生物因素的动机理论主要包括早期的本能理论、驱力理论和诱因理论等。这些理论的共同特点为：都研究动机行为的生理结构和机能，试图从有机体的本能、冲动、驱力等生物性因素来寻求人类或动物行为背后的动因。

本能理论认为人类行为的根源和动物一样，都受本能的驱使。所谓本能，是先天的遗传倾向，是物种在进化和适应环境的历程中形成的，它是一种不学而能的行为模式。本能是人类一切思想和行为的基本源泉和动力，个体的种种行为表现都可以归结为本能反射。本能理论的主要代表人物有麦独孤、弗洛伊德等心理学家。这种理论过分强调人的生物性，而忽视了社会性，把人等同于动物，因而是较为片面的。

随后的驱力理论则用驱力的概念来代替本能的概念。所谓驱力是指个体由生理需要或心理需要所引起的一种紧张状态。这种理论认为有机体的生理或心理驱力是人类行为的动

因，它能激发或驱动个体行动以满足需要，消除紧张，从而恢复机体的平衡状态。赫尔是驱力理论的主要代表人物。驱力理论仍以人的生物性本能为出发点来解释人类的行为，因此也摆脱不了机械性的局限。

与上述两种理论不同，诱因理论主要从有机体的外部来寻求行为的动因，强调外界的诱因在行为产生中的作用。所谓诱因是指能满足个体需要的刺激物，它具有激发或诱使个体朝向目标的作用。诱因是个体行为的一种能源，是使行为持久的推动力。这种理论的代表人物主要有巴甫洛夫和斯金纳。

纵观上述生物因素的动机理论可以发现，这些理论的贡献在于，它们能够从动机的内在起因和外在诱因两方面对有机体的行为进行一定程度的解释，其不足在于把诸如本能、冲动、驱力等内在的生物性因素作为人类行为的动因，而忽略了其他因素的重要作用。事实上，人类行为背后的原因是相当复杂的，仅用生物因素是难以加以解释的，于是就出现了一系列认知因素的动机理论，使动机研究进入一个新的时期。

二、认知因素的动机理论

认知因素的动机理论的共同点是：都认为人是理性的，强调人的认知因素或变量在行为动机产生中所扮演的中介调节作用，这些认知因素包括人们对环境的分析、对目标的预期或期望、对成败可能性的分析等。该理论已经在教育、心理治疗、管理等领域得到了广泛的应用，具有较高的实用价值。在此，仅介绍其中与组织管理情境联系较为密切的两种理论。

（一）动机的认知一致性理论

认知一致性理论是一种比较典型的认知因素的动机理论，该理论的基本假设是：个体认知（思想、态度等）的不一致能产生动机，从而激发个体努力减少或消除这种不一致，以此来寻求认知的协调或一致。也就是说，人的社会认知过程是一个由平衡到不平衡再到平衡的动态过程，通常个体的心理处于平衡状态，一旦出现认知矛盾则会打破这种心理平衡，使主体感到压力与不快，在保持心理平衡的需要与消除不快情感需要的驱使下，个体就会采取行动使其认知系统重新恢复平衡。认知一致性理论包括认知平衡理论和认知失调理论。

1．认知平衡理论

心理学家海德（F.Heider）在 1946 年提出了认知平衡理论。他认为人们喜欢或倾向于使自己对人或事物的认知达到平衡，认知不平衡则会产生争取平衡的行为动机，从而寻求各种方式把不平衡转化为平衡。据此，海德提出了 P-O-X 模型，其中 P 代表个人，O 代表另外一个人，X 代表一些目标对象（如情境、事件、思想等）。海德认为，项目（P、O、X）如果有归属的关系，就构成一个单元。如果该单元在各方面具有相同的动力特性，那么它就处于一种平衡的状态，不存在去改变这种状态的压力。但如果单元中各个项目不能和谐

并存，就会引起个体的紧张与不安，从而产生获取平衡的动机。举例来说，某男生 P 喜欢某女生 O，而 O 又爱好音乐，假如 P 对音乐无兴趣，则 P 会产生认知上的不平衡，这种不平衡会驱使 P 做出某种努力来扭转这种认知的不平衡。由此可见，认知的不平衡确实能成为行为的动力，起到动机的作用。

2．认知失调理论

认知失调理论是由费斯廷格（L.Fstinger）于 20 世纪 50 年代后期首先提出来的。所谓认知失调是指个体所持有的认知彼此矛盾，处于相互对立的状态。例如，“我很喜欢体育”和“母亲不准我参加体育活动”这两种认知，便是失调的。在费斯廷格看来，认知失调将会造成个体心理上的不愉快和紧张，从而驱使其采取某种行动以减轻或消除认知失调。一般说来，失调强度越大，人们想要减弱或消除失调的动机就越强烈，而失调程度的大小主要取决于两个条件：首先，失调的程度同某一认知要素对个体的重要性成正比，例如，丢掉一元钱的失调程度要远远低于丢掉一份满意的工作所引起的失调；其次，失调程度还依赖于失调的认知数目与协调的认知数目的相对比例。这两个条件与认知失调程度之间的关系可以用下面的公式来表示：

$$\text{失调程度}=\frac{\text{失调的认知数目}\times\text{认知要素的重要性}}{\text{协调的认知数目}\times\text{认知要素的重要性}}$$

此外，费斯廷格在大量研究基础上提出了减小认知失调的三种方式：（1）改变某一认知因素，使其与其他因素之间失调的关系趋于缓和。例如，“我喜欢抽烟”和“抽烟有害健康”是不协调的两个认知因素，个体就可以通过减少抽烟量或搜集抽烟无害于健康的证据来缓和认知协调。（2）突出某一认知因素的重要性，使其“战胜”另一认知因素。例如，可以特别强调抽烟的危害性，在心理上产生恐惧感，彻底戒烟，从而达到认知的协调。（3）增加新的认知因素来协调已有认知因素之间的关系。例如，通过增加 “肺癌只要早发现，及时治疗，无生命危险”这一新的认知因素来降低失调。

（二）动机的归因理论

动机的归因理论主要是由心理学家韦纳（Weiner.B）提出来的，他从归因的视角来研究人类行为背后的动因。依照这种理论，当个体面对成就情境中某些特定的行为结果时，他会有意无意地寻找其产生的原因，找到的原因不同，个体随后的动机水平也就不同。韦纳通过对各种原因进行逻辑分析，最后总结出原因的三种特性或对原因进行分类的三个维度：部位、稳定性和可控制性。其中每一个维度都衍生出了两类不同的原因，依次分别是：内部原因－外部原因、稳定原因－不稳定原因、可控制原因－不可控制原因。例如，个体的努力程度是一种内部的、稳定的、可控制的原因，而运气就是一种外部的、不稳定的、不可控制的原因。原因的各种特性及其之间的关系如图 4.3 所示。

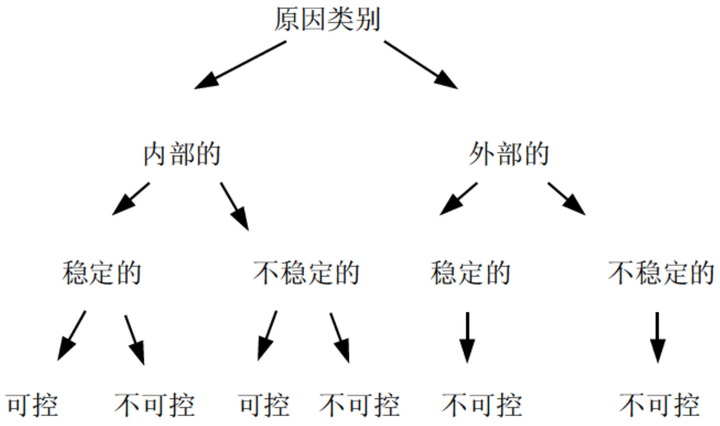


图 4.3　原因特性的三个维度

那么，人们对行为的归因怎样影响其随后的动机呢？韦纳认为，归因是通过影响人们对未来的预期或期望及情绪、情感，进而影响人们动机的。在此，把动机随归因不同而发生变化的规律总结如下：（1）当失败被归因于稳定的、内部的、不可控制的原因时，将会弱化进一步活动的动机，而失败被归因于不稳定的、外部的、可控制的原因时，则不会弱化甚至还会强化进一步活动的动机；（2）当成功被归因于稳定的、内部的、可控制的原因时，将会强化进一步活动的动机，而成功被归因于不稳定的、外部的、不可控制的原因时，则无助于强化甚至会弱化进一步活动的动机。例如，在企业组织中，如果一名员工将自己较差的工作业绩归因于能力低这种稳定的、内部的、不可控制的因素，他可能会感到无助和无望，采取破罐子破摔的消极态度，失去进一步努力的动力；反之，如果他将不良的业绩归因于努力不够这种不稳定的、可控制因素，他就不至于对未来产生无助和绝望的感觉，甚至还会主动和上级沟通，重整旗鼓，努力提高自己的工作绩效。由此可见，对行为结果的归因确实会影响到个体随后的动机。作为管理者，在员工面对成功或失败的结果时，如何引导其作出合理的归因，既是动机管理水平的体现，也是管理能力的重要体现。

在韦纳动机归因理论的基础上，后来又派生出了两种颇有影响的动机理论：自我效能理论和习得无助理论。

自我效能理论是心理学家班杜拉（Albert Bandura）提出来的。自我效能通常是指个体对有效地控制自己生活诸方面的能力的知觉或信心。动机的自我效能理论的中心思想是：个体的自我效能感决定他在成就情境中的行为动机。具体来说，自我效能感高的人在有关的活动中行为积极性高，乐于付出努力和采取策略来应付遇到的问题、解决面临的困难，而当问题和困难得到解决和克服的时候，他当初的效能感就得到了证实，这就维持了动机。即便当个体偶尔遇到前所未有的困难时，他对有能力取得成功的信心也有助于克服先前操作的消极方面，诱发动机行为。相反，自我效能感低的人在有关的活动上行为积极性低，不愿付出过多的努力和采取相应的策略应付困难、解决问题，这必然导致活动结果不尽如人意，反过来又降低了他的效能感。而个体的自我效能感不仅仅来源于他所遭遇的经历和

处境，更重要的是取决于他对自己遭遇和处境的认识，特别是归因。按照这种理论，在组织管理中，如何通过各种途径和方法培养和提高员工的工作自我效能感，是激发员工工作动机、点燃其工作热情的关键，其中一种重要途径就是引导员工对其成败工作绩效作出正确归因。

习得无助理论首先是由塞里格曼（Martin E.P. Seligman）根据动物实验的结果而提出来的。将老鼠放在一个有电击的区域，起初它尝试各种办法、作出种种努力试图逃离电击区域，后来发现无论如何做也无法逃离，最后就再也不做任何努力了，也就是说它习得了一种无助感。后来研究者们将习得无助的概念推广到人身上，是指当人们作出种种努力都无法改变某种行为的结果时习得的一种行为与结果不相倚的信念，这种信念让人失去了对结果的控制感，一旦固定下来，后来遇到类似问题时，也会由于内心的无助感而放弃任何努力。很显然，习得无助理论是关于动机减弱或缺失的一种理论。那么，难道作为具有理性分析能力的人真的会像动物那样仅仅因为不断遭遇挫折而习得无助吗？人们对行为结果原因的知觉和分析在无助感的产生中究竟起什么作用呢？基于这样的考虑和问题，在习得无助理论后来的发展中逐渐吸收了归因研究的一些思想和成果，引入归因变量来解释人类习得无助的形成和变化规律。基本的观点是：如果一个人将不可控制的消极结果归因于内部的、稳定的、普遍的因素，那么一种弥漫性的无助或抑郁状态就会出现，自我评价降低，动机减弱到最低水平；如果不是这样，那么人们在经历不可控制的消极事件后所产生的无助感就只限于特定的时空条件，不足以降低人们的自我评价和弱化人们的动机，甚至还会强化随后行为的动机。这就是说，消极事件原因的可控制性和部位、稳定性、普遍性一起决定了无助感的产生和随后的行为动机，而不是单独起作用的。在组织情境中，管理者需要通过建立完善的反馈和激励系统，并引导员工对失败和挫折进行积极的自我归因，来防止员工习得无助感的产生，避免员工出现自暴自弃、破罐子破摔的消极心态。

总之，无论是生物因素的动机理论还是认知因素的动机理论，都从各自独特的视角探究了个体行为背后的动因。每种理论都不可能尽善尽美，都有其合理性和局限性。鉴于此，当应用这些理论来解释组织情境中人们的行为时，就应该取每种理论的精华而去其糟粕。管理者应在充分了解有关动机理论的基础上，有效推测员工行为背后的动因，提高对员工行为的预见性，为激励、考核评估等管理工作奠定良好的基础。

第三节　动机的种类

动机是一种复杂的心理现象，从不同角度和层面可以把动机分为不同的种类。在本节中，首先介绍动机的一般分类，随后重点阐述与组织情境密切相关的几种社会性动机，如成就动机、权力动机、亲和动机和工作动机等。

一、动机的一般分类

（一）生理性动机和社会性动机

根据动机的性质，人的动机可以分为生理性动机与社会性动机。

生理性动机是指个体为满足生理、本能需要而产生的动机。例如，饥饿、干渴、睡眠等动机，都是生理性动机。这种动机具有原始性、自发性，是有机体与生俱来的，并且为人和动物所共有。但是由于人是社会的实体，所以纯粹的生理性动机是很少的。社会性动机是指由个体的社会物质、精神生活需要而引起的动机。例如，权力动机、成就动机、审美动机等。这种动机为人类所特有，是个体在先天倾向的基础上，在广泛的社会实践活动中形成的，具有社会历史性。后面将会详细介绍几种常见的社会性动机。

（二）外部动机和内部动机

根据动机的来源，可分为外部动机和内部动机。

外部动机是指由外在力量激发而来的动机。在组织环境中存在许多外在诱因，如高报酬、高职位、和谐的同事关系、上司的赞赏等，同时也包括避免惩罚的驱力，例如避免解雇或者调职等。这些都可以吸引和激励员工，成为推动员工积极工作的诱因。内部动机是指由内在心理因素转化而来的动机。内部心理因素包括很多内容，例如兴趣、爱好、责任感、成就感、自我实现需要等，这些心里因素在一定条件下可以成为推动员工积极活动的内部力量。

需要注意的是，这两种动机并不是完全独立的。许多激励措施同时具有激发外部动机和内部动机的双重作用。例如，一位销售人员在销售竞赛中取得了胜利并得到了物质奖励，在这里，竞赛这种激励方式既激发了外部动机（物质奖励），又激发了内部动机（获得“优胜”的成就感）。此种情境中，内外动机就是相互交叉、互相推动的。

（三）主导动机和辅助动机

根据动机在活动中起作用的大小，可以把动机划分为主导动机和辅助动机。

主导动机是指在个体的动机体系中，对行为起调节和支配作用的动机。它是一个人最强烈、最稳定的动机，通常对行为有决定意义，具有更大的激励作用。相反，对个体行为没有决定意义、仅起辅助作用的动机，叫辅助动机。例如，某个组织成员工作积极努力，其工作动机可能有：为实现组织目标贡献力量、引起领导的重视、争取较高的酬金、表现自己的工作能力等。在这些动机中，争取较高的酬金可能是主导动机，而其余为辅助动机。在行为的发生过程中，主导动机起的作用最大，支配着行为发生的方向和强度，但与此同时，辅助动机也起一定的作用，也可能对行为有一些其他方面的影响。

总之，对动机进行分类，目的是从不同的侧面来研究动机的性质、机制以及它在管理活动中的作用。需要说明的是，上述各种分类仅具有相对的意义，而不是绝对的，还可以根据其他的标准来对动机进行分类。

二、社会性动机

（一）成就动机

一般地说，可以认为成就动机（achievement motivation）是驱动一个人在社会活动的特定领域力求获得成功或取得成就的内部力量，在行为上它表现为一个人对自己认为有价值的、重要的社会或生活目标的刻意追求。理解这个概念至少应该注意以下几点：（1）它是后天获得的，而不是与生俱来的。没有哪个人天生就具有很高的或很低的成就动机。（2）它是摆脱了低级需要限制的、具有社会意义的发展性动机，而不是受低级需要驱动的缺失性动机。这就是说，成就动机是一种发自内心的力求发展的高级动机，而不是由生理的匮乏状态引起的低级动机。所谓有成就或无成就、成功或失败都是根据一定的社会标准来衡量和确定的，所以成就动机必然是与特定的社会目标相联系的。一个人所追求的目标离个人的低级需要或趣味越远、社会性越强、社会价值越高，它就越具有成就动机的性质。很难说那些终日忙碌于满足自己低级需要的人有什么成就动机。由于只有人类才会在满足了自己的低级需要的基础上产生较高级的社会性需要，所以可以说成就动机是人类特有的动机。（3）它是个体的，而不是种族的。正由于成就动机是在后天的社会生活中获得的，而不同的个体又有不同的生活环境和道路，所以它必然是因人而异的，具有个体性。一个人成就动机的水平、内容和性质是其个性特征的主要体现，而人与人之间在成就动机的水平、内容和性质上的差异，是人们个性差异的主要表现形式之一。在满足低水平需要的活动上，人与人之间、甚至人与动物之间很难区别开来，即使能够区别开来，也只是一些非本质的、细枝末节的差异，衣食住行、柴米油盐，不过如此。但在满足高水平需要的活动上，人与人之间的一些重要的、本质的差异就能体现出来。

美国哈佛大学心理学家大卫•麦克莱兰（D.C.McClelland）根据人们成就动机的特点，区分出了追求成功的人和避免失败的人。追求成功的人对成功感到骄傲，对失败则不那么感到羞愧；而避免失败的人对失败感到无地自容，对成功则不感到骄傲，这是由他们选择目标的不同造成的。在目标的选择上，追求成功的人通常选择那些中等难度的材料或任务，敢于接受挑战，并对自己的行为结果负责；而避免失败的人所选择的材料或任务不是太难，就是过易，太难的任务可以推卸责任，过易的任务可以避免失败。追求成功的人对未来充满希望，认为在将来的活动上取得成功的可能性比目前正在完成的任务成功的可能性还要大；而避免失败的人则认为目前的情况已经不错了，将来不会比现在更好。

成就动机对个人的发展有重要的意义。许多研究发现，在两个人的智商大体相同的情况下，成就动机高的人比成就动机低的人在活动中成功的可能性要高。在学校里，成就动机高的学生成绩较好，名次较高；在企业里，成就动机高的员工有可能取得较好的业绩。实际上，成就动机不仅影响个人的发展，而且还能推动社会经济的发展。有关社会成员成就动机水平与社会经济状况关系的研究指出：社会群体总体的成就动机水平与其社会经济发展水平之间有着密不可分的关系，如在古希腊由兴盛到衰落的过程中，社会成员动机水

平也表现出了由高到低变化的特点。

另外，成就动机水平的高低还影响人们的职业选择。心理学研究发现，成就动机水平高的个体在为自己选定职业时大多比较现实，能从自身水平出发，选定一个比较实际的职业目标。一项关于密执根大学学生的调查显示，81%的高成就动机的学生对职业的选择比较现实，而在低成就动机学生中，只有 52%的人能够为自己选定一个较为实际的职业。另一项对美国男性所做的调查显示，高成就动机个体对自己的职业有更多的积极评价，主要表现为对工作的满意度较高、对所从事的工作充满兴趣、喜欢工作、在选择自己的职业时较少受家庭的影响等。

最新的研究表明，公司的利润与管理者的成就动机有显著的正相关。研究还发现，高成就动机的管理者更尊重他的下属人员，比低成就动机的管理者更容易从下属那里获得新想法，也更尊重下属的新想法；中高级管理人员的成就动机与他们今后的职位晋升呈正相关。此外，无论是男性还是女性，企业家的成就动机都要显著高于员工的成就动机。成就动机在那些全职的成年员工身上，具有跨国家的普遍性。一项关于不同国家成就动机的比较研究发现，成就导向具有国际差异。具体来说，成就导向在美国这种个人主义的文化背景下是最高的，而在日本和匈牙利这些集体主义取向的国家里是最低的。

（二）权力动机

权力动机（power motivation）是指人们支配和影响他人及周围环境的内在驱力。在权力动机支配下，人们表现出积极主动的参与精神并有成为某一群体领导者的愿望。高权力动机者经常表现为对社会事业的浓厚兴趣，并且会积极地寻求影响他人的方式，例如，他可能会使用上下级关系或外在报酬，来控制其他人的行为，在讨论问题时总是试图以自己的观点、看法去说服别人，在群体中希望处于领导地位，日常生活中表现得比较健谈、好争论等。

管理小贴士：

测量成就动机的方法——主题统觉测验

主题统觉测验（Thematic Apperception Test，TAT）被证明是测量成就动机的一种非常有效的工具，它能够很好地辨别和测量成就动机。测验是这样进行的：其中的一张图画上显示有一位年轻人正在耕田，太阳正要下山。要求被测验的人根据其在图片上看到的内容讲一个故事。故事的内容能够投射出个体的主要动机。例如，如果受测者认为非常遗憾，太阳都快要下山了，但是这个年轻人还有好多的地要耕种，他还想在下雨之前将种子种下去。这样一个反应表明受测者有很高的成就驱力。一个有较低成就动机的人可能会说，这个年轻人很高兴，因为太阳快要下山了，他终于可以回家了，喝上一杯酒好好轻松一下。这种测量成就动机的方法是非常有效的，以至于经常被研究者和专业工作者所采用。

权力动机与组织行为之间有重要的联系。麦克莱兰对权力动机做了相当多的研究，他认为权力动机主要有两种不同的表现形式。第一种表现形式运用了个人支配、生理侵犯和

非法利用。用这种形式来表现权力动机的人，用胜败的观点来看待各种情境。他们必须获胜，而其他人则必须失败。麦克莱兰认为这种权力行为不能够带来所想要的领导方式。

第二种表现形式所关注的是说服力和人际影响力。这种人试图唤起他想要施加影响的人的自信心。例如，向大家澄清群体的目标，说服成员们来实现这个目标，努力让这些成员培养起对自己能力的信念等。麦克莱兰认为这种权力动机表现形式是组织中有效管理者所具备的特征，这种管理者能够带来组织急剧的变革和创新，实现组织的发展目标。

权力动机对取得管理成功的作用得到了美国电话电报公司所进行研究的支持。该公司对不同动机状况的管理人员的晋升率进行了跟踪研究，发现权力动机强烈的管理人员工作绩效一贯较好，进步也快，而且职位也较高。

（三）亲和动机

亲和动机（affiliation motivation）是指个体对于建立并保持良好人际关系、受人喜爱以及与周围人融洽相处的关注。具有很高亲和动机的个体会表现出强烈的与人友好相处的愿望，希望自己能够被周围人所接受和认可，愿意参与到人际交往活动之中。他们在团队或团队之间起到重要的调和作用，因为他们在所有的交往圈中都试图获得和谐亲密的人际关系。相反，具有中等或较低亲和动机的人更有可能对长时间的独自工作与学习感到自在，但他们通常也能够与他人建立并维持良好的人际关系，被团队成员所接受。

亲和动机是个体保持社会交往和人际关系和谐的重要条件，与组织行为有着密切的关系。但值得注意的是，亲和动机也有一个适度的问题。麦克莱兰认为，管理人员的亲和动机过强会影响其管理绩效，因为这会导致管理人员主观上过分关心下属，有时很难做出令别人不快却很必要的决策。另外，他还发现，在更为集权主义导向的国家中，员工大都是高权力动机和低亲和动机的。研究者们推测，动机的这种模式可能与滥用权力和独裁主义的管理风格有关。

每个人都在一定程度上具有上述三种动机，只不过在不同情境下它们所占的比重和表现程度不同罢了，而这主要取决于个人所处的职位。研究表明，强烈的成就动机和权力动机对于基层和中层管理者而言是一种可贵的优点，强烈的权力动机对于高层管理者来说尤为重要。一项研究发现，权力动机相对比较强烈的美国总统在任期间往往政绩出色。对管理者而言，强烈的亲和动机并不总是可取的，因为它会诱导他们花太多的精力去取悦他人（包括下属），而不是去做应该做的事情，来确保组织目标的实现。

（四）工作动机

工作动机（job motivation）指的是一系列能够激发与工作绩效相关行为，并决定这些行为的方式、方向、强度和持续时间的内部与外部力量。工作动机是一种看不见的、内在的、假设的结构，是工作激励的心理基础，长期以来受到西方组织行为学研究者的重视。

早期的工作动机理论认为，人们工作无非是为了收入、报酬等一些物质利益，后来的研究发现，物质利益不是工作动机中最重要的因素。20 世纪 50 年代曾有一项对美国员工进行的抽样调查，询问他们若是继承了一笔遗产，不用工作就可以生活得很舒服，他们是否愿意放弃工作，80%的人表示他们愿意继续工作。由此可见，物质需要并不是工作动机

的唯一来源。随后的研究表明，寻求归属感、满足自尊、追求自我实现等也是工作动机的来源。

国内学者对中国企业员工的工作动机进行了大量的调查研究，并取得了一系列的成果。张炼对企事业人员工作动机进行测量，结果表明：内在动机是主要的工作动机，但在工作动机的不同维度上，随着职业内容、单位性质不同而有所不同。张剑、郭德俊对中国企业员工工作动机的结构进行了研究，结果表明员工工作动机的结构包括追求胜任取向、外在报酬取向、他人评价取向、自我决定取向与良好关系取向五个因素，而且男性员工在追求胜任与自我决定取向上的得分明显高于女性员工，学历较高的员工在追求胜任取向上的得分显著高于学历较低的员工，但在外在报酬取向上的得分显著低于学历较低的员工。

总之，工作动机是一种复杂且重要的社会性动机，它是人们不辞辛苦勤奋工作的强大动力。在现代管理中，要做好激励工作，关键的一点就是激发员工的工作动机。因此，管理者应对员工工作动机的特点和变化规律有更深入透彻的了解和把握。

管理小贴士：

HR 经理：善用“动机”，你才会更优秀

锻炼和发展权力动机，培养适当的亲和动机与成就动机，你更有希望成为优秀的 HR 经理。

美国著名行为心理学家 David Clarence McClelland(1938—1998)通过二十多年的研究，提出动机需求学说，指出人类的三种需求动机分别是成就动机、权力动机，以及亲和动机。大部分人拥有并展示了三种动机的组合，它们的混合体决定并表现为一个员工或者经理人行为特征和工作风格，三种动机中占主导地位的动机对个人行为和风格的影响最大。

HR 经理人的“动机”调查

最近，国内著名管理咨询顾问张伟俊先生主持了“HR 职业生涯发展”的讨论会，与会 200 多名 HR 共同参与了一个简单的需求动机的调查，按照个人工作时间与精力分配多少，对代表不同动机的三个选项进行排序：

A. 把事情做得更完美/进一步提高工作效率

B. 建立良好的人际关系/受大家欢迎

C. 对他人施加更多、更有力的影响

结果显示，51%的 HR 将 A 项置于第一位，表现出以成就动机为主导动机；有 33%的人选择 C 项，表现出以权力动机为主导动机，另有 16%的 HR 将 B 项置于首位，以亲和动机为主导。

成就动机造就主力“干将”

调查发现，选择成就动机为导向的人中的大部分是企业人力资源部的主力“干将”，很多是优秀的 HR 助理、HR 专员，他们追求个人高成就，比他人做得更多，做得更好。其中一小部分目前处于 HR 经理以上的职位。但是当他们需要用自己的观点和做法去感染直线

经理，并取得最终的成效时，他们常常觉得力不从心，容易与直线经理产生摩擦。

根据 McClelland 的研究，成就导向的人，习惯性地思考如何将事情做得更好。一旦下决心做某件事情，一般都能取得进展，在公司里获得较多的表扬，提升机会也接踵而来。一个拥有很多这种类型员工的公司，较同类公司而言，发展会更快，利润也更高。但是，当这类人被提升到管理岗位时，工作效率就会下降。因为他们仍与原先一样竭力完成工作，并且期望他人也跟他们做的一样好，这就会导致与平级之间的摩擦，并使下属员工产生挫折感，无法发挥最大潜能。

亲和动机使人更受欢迎

具有亲和动机的 HR 期待良好的关系，希望到处受欢迎。他们是很好的团队合作者，追求的不是工作为导向的成就，而是与人愉快相处。当团队气氛良好，可以获得较多的人际接触和回馈时，他们的工作效率一般都非常高。然而，当他们被提升到领导者的位置，需要管理下属，推动各个不同部门的人力资源工作时，他们会遇到或强或弱的反对力量，内心感到痛苦。他们一如往常地关注其他人的感受，不希望造成冲突，为了维持原有的和谐，在妥协中失去作为一个领导者应有的公正性和判断力，导致工作无法推动执行。

三国时代的诸葛亮，他的动机类型是成就动机为主导，亲和动机极高，权力动机很低。他过分强调了个人的能力，没有培养下属，处理人际关系时又过于注重他人与自己的亲善关系，没能充分发挥团队的创造力和主动性，终于错过了蜀国称雄的大好时机。

权力动机更能影响他人

对一些比较成功的 HR 经理或者总监的访谈发现，他们大多选择了以权力动机为主导，并且拥有较高的成就动机和亲和动机。这些 HR 经理人比较倾向于追求权威和权力，能够主动运用人际影响力来与上级进行沟通并与企业的高层结盟，获得足够的权威以推动自己的工作。工作中，他们能制造出一个比较确定的工作道德规范和培养员工对组织的忠诚度。这主要是因为权力动机为主导的人为权力所驱动，具有一种去影响他人、给人以深刻印象以及造成冲击的需求。

现在很多企业的 HR 提倡要做企业的战略伙伴。要上升到如此高度，首先要做的就是让企业高层认识到人力资源的重要性，相信 HR 对于企业战略发展起到关键作用。张伟俊先生认为，HR 能不能参与到战略中来，关键要看 HR 能不能用专业的知识去影响“最终做决定的人”，权力动机高的 HR 通常在这点上占有很大的优势。

改变动机，成就成功

把 HR 按照行政职能来分成六级，前三级，包括人力资源助理、人力资源专员和人力资源主任（不考虑晋升的因素），最佳的动机曲线是成就动机最高，权力动机和亲和动机随后。后三级，包括人力资源经理，人力资源总监和人力资源副总裁，这些需要与企业高层合作来推动发展的经理人，他们的最佳动机曲线是权力动机最高，成就动机居次，亲和动机最后，权力动机和成就动机的要求都相对较高。

这里要说明的一点是，动机有别于能力。例如，成就动机非常高的优秀销售人员，他们可以表现出极高的亲和能力，但是他们不一定具备非常高的亲和动机，他们只是在成就动机驱动下，为了获得成就而运用他们的亲和能力作为一种手段。一旦达成销售目的，他

们就不再表现得那样的亲和了。所以，我们通常所说的 HR 最好要有亲和力，不是指亲和动机，而是指亲和能力。非亲和动机主导的 HR 甚至有可能比亲和动机主导的 HR 具有更强的亲和能力。

想要成为优秀 HR 经理人，却发现自己的主导动机是亲和动机或者成就动机，是否还有机会改变？McClelland 及其合作伙伴 David Burnham 的专项研究表明，动机是可以改变的。他们在两年中培训了来自不同公司的一千多位中高层经理。结果发现，至少三分之二的培训参加者发生了变化，更重要的是，他们的商业成果和员工的士气也得到了极大的提高。Burnham 幽默地说，“要教会一只年纪大的狗新的把戏不容易，教会领导者怎么去做却还是可以的。”

因此，期望成为优秀经理人的 HR，要通过培训和工作实践来锻炼和发展自己的权力动机，并且培养适当的亲和动机与成就动机，这样才能够为最终的成功做好准备。

（资料来源：中国人力资源开发网）

第四节　动机的激发及调适

激发和调适组织成员的工作动机，维持其积极的工作行为，是管理者的重要任务之一。本节首先从动机过程的内在起因、外部诱因及归因等几个方面探讨动机激发问题，之后再对个体动机的调适问题进行分析。

一、动机的激发

（一）激发动机的内在起因

心理学研究表明，人的行为源于个体的内在需要和内部唤醒状态，因此激发动机的首要策略就是从动机的内在起因入手。这在管理活动中具体表现为：

首先，管理人员要充分了解并激发组织成员的主导动机。个体在某一时期的社会活动中总会有一种主导动机，而它是个体行为的主要推动因素。

其次，由于动机的激发与需要的满足是密不可分的，所以管理者应及时满足员工的合理需要。

最后，使员工认清自己行为的目标。只有个体的内在需要与外在诱因（目标）相联系时，具有一定能量和方向性的驱力（动机）才会产生。

（二）设置与运用动机的外在诱因

外在诱因主要是指个体的行为目标和奖赏、惩罚等。众所周知，人是具有主观能动性的，一般说来，个体在付出行动之前就已经对行为的目标及其意义做出了自己的主观判断和心理预期。这样，行为目标（外在诱因）就可以转化为个体工作的内在动力，从而具有了动机作用。因而，目标设置就成为激发员工动机的重要方法，管理者应发挥目标的激励、

引导作用，为员工设置具有较强吸引力、难度适宜的目标，调动员工努力工作的愿望和热忱。此外，对员工行为结果的奖惩也会影响其工作动机。所以，激发动机也可从行为入手，作为管理者，要勤于分析员工的行为及其意图，及时对员工的行为进行合理的强化（奖赏和惩罚），奖惩分明，以此来提高员工工作动机的水平和强度。

（三）利用员工的自我调节能力

在动机的激发中，自我调节发挥着重要的作用。目标、强化这些外在因素也只有通过自我调节才能转化为个体的内在动力。具体到管理实际中，帮助员工提高自我调节能力可以从以下几方面入手：

首先，管理人员要使员工正确认识自己，对自己的工作保持适度的期望值，对自己的期望既不能太高，远远超出自己的能力所及，也不能过低，使工作失去了挑战性与吸引力。

其次，要帮助个体建立起较高的自我效能感，使个体在工作中不断地获得成功体验，对自己的能力产生一种较强的自信心。

第三，要锻炼员工的意志力，提高其意志水平。当员工自身具备较强的意志力时，他就会主动去克服困难、寻求工作中的挑战，行为也会更有坚持性。

最后，管理人员要及时向员工反馈其工作成效，利用员工自身的反省意识和能力，帮助其提高工作能力，这样，员工在工作能力上的不断进步与提升就会进一步激发员工工作的愿望和动机。有关研究证实，对个体行为结果的及时反馈能够激发其活动的动机，进而产生良好的激励作用。

（四）对员工进行归因训练

由于个体对行为结果的归因直接影响到其随后的动机水平，所以对个体进行归因训练就成为一种激发动机的有效策略。所谓归因训练是指一套训练程序，训练者运用说服、讨论、示范、强化等措施对个体进行有目的、有计划的指导，其目标是通过系统的干预，使个体原本不利于提高后继行为动机的归因模式转化为有利于提高动机水平的模式。例如，某员工在一次职务晋升中失败了，他将自己的落选归因于自身能力的不足，归因于自己不被领导重视和认可，从此一蹶不振，在工作中表现消极，总带着一种抑郁、悲观失望的情绪，失去了努力拼搏的动力。此时，管理者就可以从改变员工的归因模式着手，引导其作出外部的、不稳定的、可控制的归因，如公司该职位的名额有限、竞聘时优先考虑经验丰富的人员等，使其改变原先不合理的归因模式，正确归因进而保持努力工作的热情。总之，个体对事件结果归因的正确与否极大地影响着其随后的行为动机，在工作中，领导者要有意识地引导下属进行积极的归因，激发起员工工作的动机，保证员工工作的积极性和主动性。

二、动机的调适

以上探讨了动机的激发问题，事实上，在现实的组织情境中，员工的动机不仅需要激发，还需要适时适度地进行调适。这样才能使动机始终维持在适当的水平，成为员工行为

积极性的持久源泉和动力。下面从动机方向、动机强度、动机稳定性和动机清晰度等四个方面来分别探讨如何合理有效地调适动机。

（一）动机方向的调适

动机的方向主要反映动机的思想倾向。不同个体做相同事情的动机方向有可能不同。企业中，同样是努力工作，有的员工是为了实现自我的价值，而有的单纯是为了追求权力和物质报酬。后一种动机虽然也可以改善工作绩效，但从长远角度看，对于组织发展和个人成长都会带来不利影响。因此，对于方向上有失偏颇的动机，管理者要进行适度的引导和调适，通过与员工共同构建企业发展的愿景，将员工的动机引导到与组织目标一致的方向上。

（二）动机强度的调适

依据前述的耶克斯—多德森定律，应根据任务的难易程度来调整动机的强弱。对简单机械的重复性劳动而言（如装配流水线作业），较高的情绪兴奋水平和动机状态有利于做出好成绩，因此，需要尽可能提升员工的唤醒水平，有效利用外在奖励充分调动员工的动机；对于中等难度的工作任务，尤其是需要与人配合的工作，中等程度的动机水平更有利；而对于需要创新思维的复杂任务，适当减少外在压力，降低动机水平更有利于任务的完成。

（三）动机稳定性的调适

即便个体有方向正确且强度适当的动机，但如果这种动机状态不稳定，难以维持，也不能保证任务的顺利完成和目标的顺利实现。因此，对动机的稳定性进行监控和调适，采取相应策略保持个体适当的动机状态，也是动机管理的重要任务之一。关于组织环境中如何做到这一点，将在下两章有关激励的内容中加以介绍和分析。

（四）动机清晰度的调适

动机的清晰度是指个体对自身行为动机的意识程度，它是动机的一个重要特性。一般说来，只有当个体的行为动机被自己清晰地意识到时，才会对行为产生主动的影响作用。否则，即便内心里有某种动机，但自己没有意识到或意识不够明确，就会使行为的方向、强度和稳定性大打折扣。人们不仅会因为具有某种动机而行动，还会因为对这种动机的意识程度不同而表现出不同的行为强度和稳定性。因此，采取适当的措施，对动机的清晰度进行调适，也是动机管理的重要内容之一。

本章小结：

1．动机是一种由目标或对象引导、激发和维持个体活动的内在心理过程或内部动力。它包括以下三个既相互作用又相互独立的因素：需要、驱力和诱因。动机主要有激发、导向、维持和调整等功能。

2．动机和行为之间有着复杂的关系，具体表现为：有动机不一定有行为，有行为不一定有动机；同一动机可能产生几种不同的行为，同一行为可能受不同动机驱使。动机强度

影响工作效率，即动机不足或过强，都会降低工作效率，只有动机处于最佳水平，工作效率才会提高。

3．心理学中的动机理论按出现时期不同分为两大类：生物因素的动机理论和认知因素的动机理论。前者主要包括本能理论、驱力理论和诱因理论等，后者主要包括动机的认知一致性理论和动机的归因理论等。

4．按照不同的标准可把动机分为不同的种类，如生理性动机与社会性动机、外部动机与内部动机、主导动机与辅助动机。其中社会性动机主要有：成就动机、权力动机、亲和动机和工作动机等。

5．激发动机的主要策略有：激发动机的内在起因、设置与运用动机的外在诱因、利用员工的自我调节能力以及对个体进行归因训练等。在动机调适方面，主要包括动机方向的调适、动机强度的调适、动机稳定性的调适和动机清晰度的调适等。

本章思考题：

1．分析动机的概念和不同类型动机的含义。
2．试述动机理论的发展历程。
3．简述耶克斯—多德逊定律及其管理启示。
4．简述认知失调理论，分析其在组织管理中的应用价值。
5．简述归因理论，分析其在管理活动中的应用价值。
6．激发动机的主要策略有哪些？结合管理实践谈谈你的看法。
7．动机调适的基本内容有哪些？试结合实际对某一内容的调试进行分析。

第五章 激励理论

现代组织管理的核心是对人的管理。任何组织的创建和发展，组织内的一切物流、资金流、信息流的运作都是由人来完成的，人是决定组织成败的最关键因素。组织中人的积极性的高低直接影响工作的绩效，而提高人的工作积极性，就离不开激励。因此，激发、调动组织成员的工作积极性既是企业管理的基本内容，又是管理心理学研究的核心问题之一。本章首先对西方的激励理论加以介绍和分析，然后介绍和分析我国的激励理论，最后对中西方的激励理论做一简单的比较，指出激励理论的文化限制和文化相对性。

第一节 西方的激励理论

什么是激励？美国管理学家贝雷尔森和斯坦尼尔（Berelson & Steiner）给激励作了如下的定义："一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励……它是人类活动的一种内心状态。"由于人的行为由动机而引发，因此，研究者认为，激励是指激发人的内在动机，鼓励人朝着所期望的目标采取行动的过程。第四章介绍的动机理论主要说明了人采取某种行为的原因，而对于管理者来说，关注的焦点则是怎样使员工按照组织期望的方向产生特定的行为。

激励理论是关于激励的基本规律、机制及方法的概括和总结，是激励在管理活动中赖以发挥功能的理论基础。自 20 世纪 20 年代以来，西方的许多管理学和心理学家分别从不同角度进行研究、探索，提出了许多激励理论。这些理论从不同的侧面研究人的行为动因，但每一种理论都具有其局限性，不可能用一种理论去解释所有行为激励问题。各种激励理论可以相互补充，从而使激励理论不断完善。

无论西方的激励理论多么千差万别，但它们都是围绕以下三个问题展开的，都是为了回答这三个问题：（1）是什么激发或驱动行为的？（2）是什么引导行为方向的？（3）是什么使行为得到维持的？下面就以这三个问题为主线，依据不同理论回答问题的侧重点不同，对西方的激励理论加以介绍和分析。

一、是什么激发或驱动行为的

在这个问题上，研究者们已经提出了多种观点，下面仅就两种影响较大的理论加以分析：一种是马斯洛（A.H.Maslow）的需要层次论，另一种是赫茨伯格（F.Herzberg）的双因素论。

（一）需要层次论

需要层次理论是由美国心理学家马斯洛在 1943 年所著的《人的行为动机》一书中提出

来的，该理论在世界上广为流传，已成为应用最普遍、最主要的激励理论之一。

1．需要层次论的基本内容

马斯洛的需要层次论主要有三个观点。

（1）人的多种需要分为五个层次

马斯洛认为，需要是人类行为的积极的动因或源泉。需要引起动机，动机驱动行为。因此，弄清楚了人类的基本需求结构或层次，就能很好地说明、解释、预测和控制人类的行为。他按照由低级到高级的顺序，将人的需要分为五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要与自我实现需要。

生理需要是人类维持其生命和生存最基本的需要，也是需要层次的基础，包括对食物、水、性以及避免寒冷或炎热的需要等。对于缺乏这类东西的人来说，其主要的行为动机受生理需要支配。例如，一个极端饥饿的人，将会把全部的精力用在觅食活动上，对他来说有食物的地方是最理想的去处。马斯洛曾说："一个人如果同时缺少食物、安全、爱情和被尊重等，则食物的渴求可能最为强烈。"生理需要是人类最低层次的需要。一旦这种需要被满足，人们便开始追求更高层次的需要。

安全需要是指对避免危险、威胁和剥夺的需要。最常见的安全需要之一，就是保护个人免受肉体上的危险，如火灾或事故等。在工业部门，常见到这类标牌："此区禁止吸烟"、"超过此处必须佩戴护目镜"等，也是管理者为满足安全需要所做的一种努力。第二种安全需要是经济保障。员工的各种福利待遇，如事故保险、健康保险以及人寿保险等，均有助于满足这类需要。第三种安全需要是对有秩序的、可预知环境的需要。安全需要的涵义很广泛，从世界和平、社会安定直至个人的安全等都属于安全需要的范畴。安全需要是人类安居乐业的基本保证。

社交需要是指个人对爱、情感和归属的需要，主要包含两方面内容：一是爱的需要，即人都希望伙伴之间、同事之间关系融洽，保持友谊和忠诚，希望得到甜美而忠贞的爱情，希望爱别人，也渴望得到别人的爱。二是归属的需要，即个体都有一种要求归属于一个集团或群体的感情，希望成为其中的一员并得到相互关心和照顾。组织管理者应该认识到，当社交需要成为主要的激励来源时，员工们会把工作视为寻求建立温馨、友善、和谐人际关系的机会。

尊重需要是指个体希望获得成就感以及得到他人对自身价值的承认与尊重。尊重需要分为两类：一类是希望有实力、有成就、能胜任、有信心以及要求独立和自由；另一类是要求有名誉或威望，受到别人的赏识、关心、重视或高度评价。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体会到自己生活在世界上的用处和价值。但尊重需要一旦受到挫折，就会使人产生自卑感、软弱感、无能感，从而使人失去生活的基本信心。关注员工尊重需要的管理者一般会通过公开奖励以承认其工作业绩等方式激励员工。这类管理者会采用在公司报刊上撰写文章或在公报栏里发布消息等方式对员工的良好表现进行表扬。当然，也有部分员工不喜欢公开表扬而宁愿私下里被肯定成绩。

自我实现需要是人的最高层次的精神需要。它是指发挥自我内在潜力，实现自己理想和抱负的需要。产生这种需要的人决心发挥自己最大的能力完成难度较大的工作任务，成就一番事业，努力使自己成为理想的人。这种需要往往通过胜任感和成就感获得满足，音

乐家创作出天籁之音，作家写出千古流芳的作品，诗人吟唱出脍炙人口的诗篇……这些都是借以达到自我实现的途径。注重自我实现需要的管理者会鼓励员工们进行工作设计，发挥一技之长，或者给予班组自由安排工作任务的权力。

（2）人的需要分等分层，像阶梯一样逐渐上升

马斯洛认为，人的五个层次的需要是由低向高排列的。一般来说，只有在低层次的需要得到满足之后，人才会进一步追求较高层次的需要，而且低层次需要满足的程度越高，对高层次需要的追求就越强烈。马斯洛将五种需要划分为高、低两级。生理需要和安全需要属于低级需要，这些需要通过外部条件使人满足，如借助于工资收入满足生理需要，借助于法律制度满足安全需要等。社交需要、尊重需要和自我实现需要是高级需要，这些需要是从内部使人得到满足的，而且人们对这些高级需要永远不会感到完全满足，因此通过满足员工的高级需要来调动其工作积极性，具有更稳定、更持久的力量。人在不同的发展阶段，其需求结构也不同。一般来说，在同一时期内，人们可以同时存在几种需要，但总有一种需要占支配地位，它决定着人们行为的方向。

（3）未被满足的需要才有激励作用

需要是促使人产生某种动机的内在基础。当一个人一无所求时，也就没有什么动力与活力；反之，若一个人有所需求，就必然存在着激励的因素。五个层次的需要是人生来就有的，但每一个人的需求强度、显露程度可能不同，这由生物的、文化的和环境的因素共同决定。另外，当某种需要得到满足之后，这种需求也就失去了对行为的唤起作用，下一层次的尚未满足的需求就会成为人们行为的动力。高层次的需要，不仅内容比低层次需要更广泛，实现的难度也更大。马斯洛 1943 年曾经指出，85%的生理需要和 70%的安全需要一般会得到满足，但只有 50%的社交需要、40%的尊重需要和 10%的自我实现需要能得到满足。

2．需要层次论在企业管理中的应用

马斯洛的需要层次论第一次系统地阐述了人的需要与行为之间的关系，在现代企业管理中具有广泛的应用价值。表 5.1 列出了不同层次需要对应的追求目标及相应的管理措施。

表 5.1　需要层次论与管理措施相关表[①]

需要的层次	诱因（追求的目标）	管理制度与措施
1．生理需要	薪水，健康的工作环境，各种福利	身体保健（医疗设备）、工作时间（休息）、住宅设施、福利设备
2．安全需要	职位的保障，意外的防止	雇佣保证、退休金制度、健康保险制度、意外保险制度
3．社交需要	友谊（良好的人群关系），团体的接纳与组织的一致	协谈制度、利润分配制度、团体活动制度、互助金制度、娱乐制度、教育训练制度
4．尊重需要	地位、名誉、权力、责任、与他人薪水之相对高低	人事考核制度、晋升制度、表彰制度、奖金制度、选拔进修制度、委员会参与制度
5．自我实现需要	能发展个人特长的组织环境，具有挑战性的工作	决策参与制度、提案制度、研究发展计划、劳资会议

[①] 转引自俞文钊．管理心理学．上海：东方出版中心，2002：第 249 页

从表 5.1 可以看出，管理者可以根据五种需要层次对员工的多种需要进行归类和确认，然后了解员工未满足的或正在追求的需要是什么，采取相应的管理制度与措施进行激励，既不能落后、又不能超前于员工的需求状况。这就是说，当员工的低层次需要未得到满足时，不要奢望他们有更高的献身精神，应把解决他们的衣食住行问题放在首位；而当员工的低层次的需要被满足了时，又不能一味地停留于用物质奖励的办法来刺激他们，应该创设更好的工作和人际环境，满足他们更高层次的需要。在某种程度上说，一个企业或组织员工需求层次的高低，应作为该企业或组织管理成败的重要标志之一。员工的需求层次愈高，说明这个企业的管理愈成功；反之亦然。

3．对需要层次论的评价

西方管理心理学对马斯洛的需要层次论的评价是各不相同的。总的来说，既重视这一理论，又指出了这一理论的不足之处。

一方面，马斯洛的需要层次论有其科学性的一面。第一，马斯洛对人类的需要进行系统研究，把千差万别的人类需要归纳为五个层次，并就五个层次需要的内容和层次间的关系作了详细阐述，这与以往心理学所进行的零散、不系统的研究相比，无疑是前进了一大步。因此，需要层次论对心理学的需要动机理论发展是一个重要的贡献。第二，马斯洛提出的需要层次性和需要由低级向高级发展的趋向，在某种程度上是符合人类需要发展的一般规律的。一个人从出生到成年，其需要的发展基本上是按照马斯洛提出的需要层次进行的。第三，马斯洛的需要理论为企业管理指出了调动积极性的工作方向和内容。例如，任何企业都应该从物质和精神两方面去满足员工的合理需要，同时要根据不同员工不同的需要层次，针对性地采取不同的管理措施。

另一方面，马斯洛的需要层次论也有局限性和不足之处。第一，马斯洛的需要理论绝大部分谈的是人的自然需要，忽视了社会存在对人的成长所具有的影响。马斯洛认为人的需要都是本能的活动，都是与生俱来的。人有生理需要是为了维持自己的生存；人有安全需要是出于趋利避害的本能；人有社交需要是为了享受生活的乐趣；人有尊重和自我实现的需要是为了能出人头地，高高在上。这样就完全否定了社会存在对人的成长的决定性影响，宣扬个人主义的实质非常明显。第二，马斯洛的需要层次论带有一定的机械主义色彩。把人的需要层次看成是固定的程序，认为只有满足了低一级的需要层次之后，才能进入下一层次的需要，这显然是机械的。它忽视了人的主观能动性，忽视了高层次需要对低层次需要影响的一面，忽视了为了崇高理想，人可以忍受物质生活困难带来的痛苦，甚至牺牲宝贵生命的事实。

（二）双因素论

双因素理论是美国心理学家弗里德里克·赫茨伯格提出的。像马斯洛一样，赫茨伯格试图弄清楚究竟是哪些因素激发或驱动组织中员工的行为，但他不是在个人的内在需要中去找原因，而是将目光投向了个人之外的工作条件和环境，试图直接查明哪些因素影响员工的满意程度及其对工作的积极或消极态度。

1．双因素论的基本内容

20 世纪 50 年代后期，赫茨伯格在匹兹堡心理研究所与其同事们，对该地区的 11 个工

商业机构中的 200 位工程师和会计师进行了工作满意感方面的调查，发现使受访人员不满意的因素多与他们的工作环境有关，而使他们感到满意的因素通常是由工作本身所产生的。根据调查结果，赫茨伯格提出了双因素理论，把企业中影响人的积极性的因素，分为激励因素和保健因素两大类。

激励因素（motivative factors）是导致满意的因素，往往与工作内容或工作成果有关。这类因素有：成就、赏识、工作本身的吸引力、责任、发展等，如表 5.2 所示。它们能产生直接的激励作用，使员工对工作有一种满足感。这是影响人们工作的内在因素，能够促进人们积极进取，不断提高工作效率，因此将这类因素称为激励因素。

保健因素（hygiene factors）是导致人们不满意的因素，往往与工作环境或外在因素有关。这类因素有：公司政策与行政管理、监督、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件以及薪金等，如表 5.2 所示。保健因素没有激励人的作用，但却带有预防性，具有使人保持积极性、维持工作现状的作用。打个比方：你在回家的路上滑了一跤，手部摔破了皮。你回家后在伤处涂上碘酒。两周后你的手完全康复。虽然碘酒没有使你的手比受伤前更健康，但却防止了伤口进一步恶化，而且帮助你的手恢复原状。这就是保健的作用。

表 5.2　激励因素和保健因素

激励因素（工作本身）	保健因素（环境）
成就	公司政策与行政管理
赏识	监督
工作本身的吸引力	工作条件
责任	人际关系
发展	地位
	安全和生活条件
	薪金

关于激励因素与保健因素与人们的工作满意度和工作态度的关系，赫茨伯格指出，传统上认为满意的对立面是不满意的看法是不正确的。实际上，有两个独立的满意程度量表：一个是反映从不满意到没有不满意变化的量表，主要受保健因素的影响；另一个是反映从没有满意到满意变化的量表，主要受激励因素的影响。在这两个分量表上，人们对工作的态度的变化也是不同的，如图 5.1 所示。

−	保健因素	0
不满意 （对工作的消极态度）		没有不满意 （对工作的中性态度）

0	激励因素	+
没有满意 （对工作的中性态度）		满意 （对工作的积极态度）

图 5.1　赫茨伯格的双因素理论

2．双因素理论对管理的启示

很显然，按照双因素理论，在管理实践中，为了增加员工的满意程度，充分调动他们的工作积极性，就不能仅仅限于改善企业的物质条件或工作环境这些保健因素，更为重要的是改善激励因素，为每个员工提供发挥才能的机会，增强他们的成就感和责任心，让他们感到有前途、有奔头。否则的话，即便作业的工作环境和条件再好，付出再多，也只能让员工感到没有什么不满意的，而不能让他们感到满意，因而难以起到调动员工工作积极性的作用。许多管理者已经从双因素理论中得到启示，在企业管理中，采用工作丰富化、工作扩大化和弹性工时等具体措施来调动员工的工作积极性。关于这方面的具体内容将在第六章中具体介绍。

需要指出的是，双因素理论是在美国的文化背景下提出来的。我国与国外的社会制度、国情、民族传统不同，因而在企业中，哪些因素应该属于保健因素，哪些因素应该属于激励因素，与国外的划分是有差异的。对于每一个人来说，激励因素和保健因素也各不相同，同一个因素，对一个人来说是激励因素，而对另一个人来说可能属于保健因素。因此实际应用时，应区别对待不同人的保健因素和激励因素，才能提高激励效果。

二、是什么引导行为方向的

个体的行为不仅由内在或外在力量所驱动，而且有一定的目标和方向。处于某个组织或机构中的个人，当被某种力量激发或驱动采取行动时，通常不会不计后果，莽撞行事，他总是要将其行为指向特定的目标。有些人可能将其行为指向较高层次的工作目标，而另一些人可能将其行为指向工作之外的目标。因此，弄清楚是什么在引导个人的行为方向，对于管理工作也很有启发意义。在这个问题上有两种理论影响较大：一是洛克（E.A.Locke）等人提出的目标设置理论（the goal-setting theory），另一种是弗鲁姆（V.H.Vroom）提出的期望理论（the expectancy theory）。

（一）目标设置理论

人的行为大多是有目的性的行为。一个人的行为有无目的性，其结果大不一样。心理学的许多研究也表明，漫不经心的练习是没有什么作用的，在掌握技能的过程中，练习者为自己确立一定的目标，对于提高练习的效果具有重要意义。例如，练习游泳时，练习者确定当天或一个阶段内所要达到的目标，并且向这一目标奋斗，就会有助于练习效果的提高。正是基于这样的观点，洛克等人提出了目标设置理论。

1．目标设置理论的基本内容

目标设置理论的主要观点是：管理者不需要直接控制员工的行为，即使这样做了，也常常是事倍功半，效果也不会好；相反，通过设定一些为员工所接受和认同的目标来指引其行为，常常可以起到事半功倍的效果，因为目标本身具有内在激励价值。同时，管理者还可以通过对员工提供目标达成程度的回馈信息，来使目标成为一个更加有效的激励因子。洛克等人设计了一个个体目标设置与绩效模型，如图 5.2 所示。

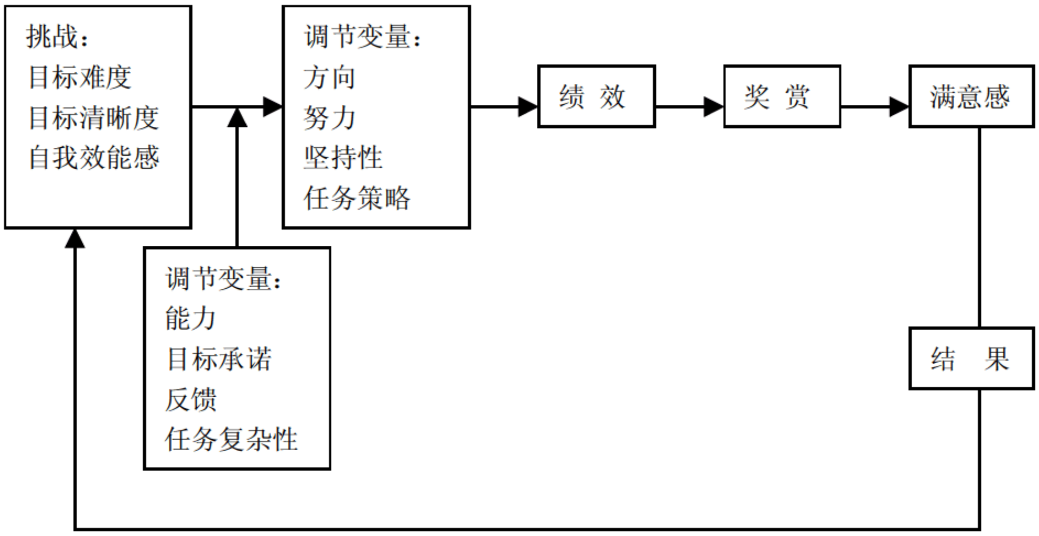


图 5.2 目标设置模型

从这个模型中可以看出引发个体高绩效水平的因素及其关系。该模型的基本观点是把目标看作一种激励因素，因为它可以让人们将目前的绩效与期望达到的目标进行比较。从某种程度上来说，人们一般会认为，如果他们目前的水平达不到目标的要求，他们就不会感到满足。但只要他们相信，经过努力是可以达到目标的，他们就会努力工作并实现目标。

目标有两个关键特征：目标难度和目标清晰度。

目标难度是指一项目标的挑战性和需要努力的程度。目标难度会影响员工对目标的接受与认可。当员工认为一项目标可行且有意义时，他们就愿意付出努力追求该目标；而当一项目标太简单或太困难时，目标不会被接收和认可，因此也就失去了激励的作用。

目标清晰度是指一项目标的明确与清楚程度。许多事实证明，把目标订得明确要比笼统地要求“你们好好干吧”好得多。国外研究表明：若干人参加试验，先根据他们的成绩、能力和态度对其评分，然后将他们分别派到一个积极性高和一个积极性低的小组去。给那些积极性低的小组布置十分具体的工作目标，而对积极性高的小组则只告诉他们“好好干”。结果表明，那个积极性低的小组，无论在工作成绩还是对工作态度方面，都很快赶上并超过了高积极性的小组。

2．目标设置理论在管理中的应用

根据上述目标设置理论，在实际的管理活动中，管理者应注意以下两点：首先，应及时了解员工的目标设置状况。如果管理者了解员工所拥有的目标，知道他们重视什么或期望得到什么，就有了制定激励措施的依据。其次，管理者应采取一定的措施引导员工的目标设置，目前在很多企业中盛行的目标管理就是从这一角度出发的。

目标管理（Management by Objectives），简称 MBO，是一种管理技术，其创始人是美国管理心理学家德鲁克（Peter.F.Druker）。目标管理是指管理者和员工为工作绩效和个人发展共同设置目标，定期对员工在实现目标过程中的进步进行评价，并对个体、团队、部门和组织的目标进行整合。

目标管理的具体做法可分为三个阶段：第一阶段是目标的设立。企业设立总目标，员工积极主动地参与目标设置，或者就选择什么目标提出建议，或者至少能和上级一起讨论并同意这些目标。目标要订得尽可能具体。每个部门根据总目标，会同上级订立部门目标，员工再根据所属部门的目标订立个人目标，从而形成一个目标链。第二阶段是过程管理。用一整套管理控制的方法去实施目标，但主要是放手让员工发挥各自的积极性，完成自己所订立的个人目标。具体实施办法可由各人自行确定，不必人人一样、千篇一律。第三个阶段是对照既定目标来考评效果，并讨论未达成目标的原因，同时为下一个目标管理周期创造更好的条件，以利于设置新目标。

目标管理就是强调围绕企业的经营或活动目标开展管理活动。在此，目标设置显得十分重要，它可以将员工的行为统一在一个方向上，调动员工的积极性，提高工作效率。

（二）期望理论

对激励问题解释得最全面的，是美国心理学家弗鲁姆于 1964 年在《工作与激励》一书中提出的期望理论，虽然它也受到一些批评，但有大量的研究支持这一理论。

1．期望理论的基本内容

该理论认为，只有当人们认为实现预定目标的可能性很大，并且实现这种目标又具有很重要的价值时，该目标才会对人产生最大的激励作用。换句话说，决定行为的因素有两个：期望值和效价。激励的程度由期望值与效价的乘积决定，用公式表示为：

激励程度（M）= 期望值（E）×效价（V）

其中，激励程度是指调动人的积极性、激发人内部潜力的强度。

期望值是指人们根据自己的经验判断一定的行为能够导致某种结果、满足需要的概率。例如，一个人认为自己考取大学的概率很高，相当有把握，那么他的期望值就很高；如果他认为自己考取大学的可能性很低，那么他的期望值就很低。

效价是指达到目标对于满足个人需要的价值。例如，有一个人希望通过努力得到升迁的机会，这就表明，他的升迁欲高，升迁在心目中的效价就很高；如果一个人对升迁漠不关心，升迁对于他来说，效价就很低。

该公式说明，假如一个人把目标的价值看得很高，估计实现目标的概率很大，那么该目标对他的激发动机就越强烈，焕起的内部力量也就越大。不妨举例来说明三者之间的关系：一位公司销售经理对他的一位销售员说，如果他今年能完成 1000 万元的销售额，公司将奖励他一套住房。这时组织的目标是 1000 万元的销售额，个人的目标是一套住房。如果一套住房正是这位销售员梦寐以求的，那么住房对他的效价就很高；而且，销售员根据今年的行情，认为自己再努力一点，1000 万元的销售额是可以完成的，那么实现目标的期望值也很高，这时这位销售员的工作积极性就会很高。

效价和期望值的不同结合，会产生不同的激励力量，其情况有以下几种：

（1）E 高 × V 高 =M 高

（2）E 中 × V 中 =M 中

（3）E 低 × V 低 =M 低

（4）E 高 × V 低 =M 低

（5）E 低 × V 高 ＝M 低

可见，要使被激励对象的内部力量达到最大，效价值和期望值都必须很高。当效价和期望值中有一项的值很低时，这件事对被激励对象来说就缺乏激励力量。

为了使激发力量达到最佳值，弗鲁姆提出了人的期望模式，如图 5.3 所示。

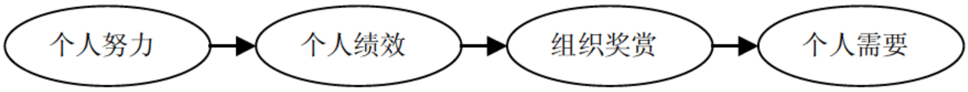


图 5.3　简化的期望模型

弗鲁姆认为，根据人的期望模型，为了有效地激发员工的工作动机，需要正确处理好以下三种关系：

第一，努力与绩效的关系

人们总是希望通过一定的努力达到预期的目标。如果个体主观上认为通过自己的努力达到预期目标的概率高，就会有信心，就可能激发出很强的工作动机；反之，就会失去内在的动机，导致工作不积极。

第二，绩效与奖励的关系

人们总是希望获得成绩后能够得到奖励。这种奖励是广义的，既包括提高工资、多发奖金等物质奖励，也包括表扬、自我成就感、被赏识等精神奖励。对于一项干得出色的工作，甚至连象征性的口头上的认可都可能奏效。正如马克•吐温（Mark Twin）所说：“我能仅凭一句赞美而生活两个月。”但是，高绩效是否一定能带来奖励呢？员工也会对此作出主观上的估计和判断，这种主观估计和判断的结果也会影响工作的热情和动力。如果员工认为好的绩效带来奖励的概率较高，就会增强工作动机；反之亦然。所以，组织能够看到员工的优异表现，并及时给以反馈、表示认可是十分重要的。基于这种思想，一些公司已采取了非常有创意的措施（见表 5.3）来及时地对员工的表现表示认可。

表 5.3　一些公司的非金钱认可方式

公　　司	商 业 性 质	认可的方式
肯戴尔	药品的临床测试设计	将所有员工（288 名）从事他们所喜爱的户外运动的照片沿着走廊张贴
洛哈德特电镀公司	钢铁制造厂	允许抛光部门的员工实行自我管理
辛辛那提机场附近的 50 家小型公司	多种经营	这些公司联合起来为住得较远的员工提供免费的交通服务
佩恩有限公司	环境咨询公司	建立电话交流设备以使某些员工在家中工作更方便

第三，奖励与满足个人需要的关系

奖励要能够满足个人的需要，如生理需要、尊重需要、自我实现需要等。由于人与人之间在年龄、性别、社会地位、经济条件等方面存在差别，反映在需要上也有明显的个体差异。因此对同一种奖励，不同的人所体验到的效价不同，所以同样的奖励对不同员工所具有的吸引力也不同。员工也会对得到的奖励满足自己需要的程度或可能性作出估计和评

价，这种估计与评价也会影响奖励的效果。

2．期望理论对管理的启示

期望理论的优点在于，它避免了马斯洛和赫茨伯格研究方法中的简单化的倾向，将员工工作动机的产生过程考虑得更加复杂，因而更加符合现实情景中员工动机变化的规律，为管理者进行员工激励提供了许多有价值的启示。

第一，管理者应设法确定每个员工所应得的报酬。具体办法是：观察员工对于不同报酬的反应，以及向员工们询问他们希望从工作中获取何种类型的报酬。

第二，管理者应该采用可观察、可计量的术语对员工表现好、一般和差的等级进行界定，使员工们明白公司对于他们的期望是什么。

第三，管理者应该确保为员工们所设置的业绩水平标准是他们经过努力能达到的。

第四，管理者应将企业特殊的业绩要求与员工所渴望的工作报酬直接挂钩，当员工实现或超额实现了业绩标准时，应及时兑现相关的奖励，给于赞扬或认可。例如，如果一位员工达到了升职所要求的业绩水平，那么他就应该被立即提升。

第五，管理者应确保结果或报酬的变化大到足以激发个体作出努力的程度，还应该保证所给予的奖励或回报是员工所渴望的、有吸引力的。微不足道的奖励或不适当的奖励对员工都是没有意义的，不具有激励价值。

三、是什么使行为得到维持的

当企业员工受到某种因素的驱动，产生了一种目标行为时，这种行为如何才能得到维持呢？关于这个问题也有两种较有影响的理论：一种是源于斯金纳（B.F.Skinner）的操作性条件反射概念的强化理论（reinforcement theory）；另一种是亚当斯（J.S.Adams）的公平理论（equity theory）。

（一）强化理论

本章前面所探讨的激励理论都是从纯理论的角度出发，这种方法最大的问题是不易进行科学的度量和观察。例如，如何度量当事人对地位或者自尊的需求？美国心理学家斯金纳率先提出了强化理论，试图解释行为及其后果之间的关系。

1．强化理论的基本观点

强化理论认为人的行为是由外部因素控制的，控制行为的因素称为强化物。强化物是在行为之后紧接着引入的一个结果，它提高了行为重复的可能性，因此，强化理论认为行为是其引入的结果的函数。按照这种理论，对员工的工作表现或成绩的强化（如物质奖励等）是使其行为得以维持的主要手段。斯金纳提出了几种行为改造策略，如图 5.4 所示。

	引入结果	没有结果	消除结果
行为增加或保持	正强化		负强化
行为减弱或消退	惩罚	消退	惩罚

图 5.4 行为改造策略

（1）正强化。正强化是指某种行为后，引入一种结果（这种结果通常来说是积极的，既包括奖金等物质奖励，还包括表扬、提升、改善工作关系等精神奖励），使该行为得到增加或保持。也就是说，奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得到进一步加强。员工在成功完成一项重大项目之后得到的奖励就是一种正强化，奖励的目的是为了使类似的行为得到维持或加强。

（2）负强化。负强化是指某种行为后，去除或避免一种结果（这种结果通常来说是消极的，如扣发奖金、批评等），使该行为得到增加或保持。员工上班迟到会受到上司的批评，一旦他意识到错误，按时上班了，上司就不再批评，这就是一种负强化。正强化和负强化都是为了使某种行为得到保持或增强。

（3）惩罚。惩罚就是对不良行为给予批评或处分，它可以减少这种不良行为的重复出现，弱化该行为。惩罚既可以是引入一种不愉快的结果（如要求加班、给予批评），也可以是取消一种愉快的结果（如扣发奖金、不再给予表扬）。

（4）消退。消退是指对某种行为不采取任何强化措施，既不奖励也不惩罚。这是一种消除不合理行为的策略，因为倘若一种行为得不到强化，那么这种行为的重复率就会下降。例如，当员工表现出的良好行为屡次都被上司所忽视时，那么由于这些良好行为没有得到及时强化，所以这些良好行为就会慢慢消失。惩罚和消退都是为了使某种行为减弱或消失。

此外，时间因素也会影响强化的效果。一般而言，强化时间的安排大致可分为以下几种程式：

（1）连续强化：每当出现所期望的行为后都给予强化。这种强化方式最容易塑造良好行为，但一旦取消强化，行为也最容易消退。

（2）定时距强化：是指不管行为本身，每隔一段固定的时间便给予一次强化。例如，员工每个月固定领取薪水和奖金。

（3）定比率强化：是指不管时间长短，每出现固定次数的行为便给予一次强化。例如，业务人员每推销出一定数量的商品便给予一次奖金。

（4）变时距强化：是指强化物按照不固定的时间间隔而出现。例如，不定期检查员工的工作日志，凡是记录详实者便给予一笔奖金。

（5）变比率强化：是指强化物按照不固定的行为出现次数而出现。例如，管理者不定次数地赞赏员工的优异表现。

一般来说，就维持行为而言，变化的、间隔的强化比固定的、连续的强化效果更好，这是因为：一方面它能更经济有效地增加先前行为出现的概率，另一方面它有助于提高强化中断或消失后的抵抗力或坚持性。如果总是连续不断地给予强化，那么一旦强化中断或消失，行为就会立即随之消失；相反，如果强化本来就是变化的、间隔的，那么即便有较长时间的不强化期，行为也能得到维持。根据自己的实验结果，斯金纳指出，总体上看，上述五种强化程式从前到后一种比一种的效果好。

2．强化理论对管理的启示

强化理论给管理工作带来许多重要的启示。一些研究者在斯金纳强化理论的基础上，提出了指导管理实践的行为规则，如哈姆纳（Hamner）曾总结了六项行为规则：

（1）不能以同样的方式奖励所有的人，绩效大小不同，奖励也应不同。如果管理者给每一个人以同样的奖励，其结果是惩罚了工作绩效最好的，奖励了工作绩效最差的。

（2）无反应本身具有强化的效果。管理者可以通过不做某些事情或做某些事情来塑造员工的行为。例如，不纠正一个员工上班迟到的行为，就有可能被认为上班迟到是对的。管理者必须仔细检查他们作出或不作出反应所可能导致的后果。

（3）一定要告诉员工，他们怎么做才能得到奖励。

（4）告诉员工他们正在做的哪些事是错误的。这个信息能帮助下属懂得如何改变工作习惯，否则他们就不会明白为什么奖励被取消或为什么受到惩罚。

（5）惩罚员工时不要当着其同事的面。因为如果这样做了，这个人实际上被惩罚了两次，它会导致下属寻找抵制管理的方式，其结果对在场的人也不好。

（6）使结果和行为相一致。这就要求管理者公正地对待每一位员工。

强化理论是影响和引导员工行为的一种重要方法，通过表扬和奖励可以使动机得到加强，行为得到鼓励；通过批评和惩罚等可以否定某种行为，使不好的行为越来越少。不过，在运用强化理论时，应以正强化为主。同时，无论是表扬还是批评都要在调查研究的基础上，实事求是，及时准确；另外，针对不同的人，强化的方式也应有所不同。

（二）公平理论

员工不是在真空中工作，他们总是在进行比较。如果你刚大学毕业就有人提供给你一份年薪 40000 元的工作，你可能对自己的收入很满意，并且努力工作。可是，假如你工作了一年之后，发现另一位最近毕业的、与你年龄、教育程度相当的同事，年收入为 45000 元时，你有什么反应呢？你可能会很失望。大量的事实表明，员工经常将自己的付出与所得和他人进行比较，而由此产生的不公平感将影响到此人以后付出的努力。

1．公平理论的基本内容

公平理论是美国心理学家亚当斯（J.S.Adams）于 20 世纪 60 年代提出来的，也称社会比较理论。其主要目的是为了解决工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工生产积极性的影响问题。

公平理论认为，员工首先考虑自己所得与付出的比率，然后选择与自己年龄、资历等方面相仿的人作为参照对象，将自己的所得/付出比与他人的所得/付出比进行比较。这种社会比较可能产生三种结果，如表 5.4 所示。

表 5.4　社会比较的三种可能结果

觉察到的比率比较	员工的评价
我所得 /我付出 < 他所得/他付出	不公平（报酬过低）
我所得 /我付出 = 他所得/他付出	公平
我所得 /我付出 > 他所得/他付出	不公平（报酬过高）

这里所谓的付出和所得都是个人的主观感觉和判断。付出指的是一个人自己觉得劳动量的多少、效率高低和质量好坏，还包括年龄、性别、所受教育与训练、经验、技能、职

务、社会地位、对组织的忠诚与努力程度等。所得是指一个人得到的劳动回报，包括工资、奖金、地位、权力、待遇、赞赏、表扬、对工作成绩的认可、提升等。当员工感到公平或不公平时，会出现什么后果呢？

一般来说，当员工感到公平时，他们会感到心安理得，保持心理平衡，维持甚或增加工作努力的程度。而当他们感到不公平时，就会产生紧张、焦虑和不安。为了削弱所感受到的不公平以及相应的紧张焦虑情绪，员工就会采取一些行动。具体说来，当员工感到不公平时可能会采取以下几种做法：

（1）采取某种行为改变自己的付出或所得。感到报酬过低的员工可能会减少自己的工作投入，开始迟到、早退、工作不积极等；或者是要求增加自己的所得，如要求增加工资待遇等；如果这些措施都不能奏效，他们也可能做出极端的行为，如挪用或盗窃公司的财物等。而感到报酬过高的员工可能增加自己的投入。

（2）采取某种行为使得他人的付出或所得发生改变。如通过申诉、上告、吵闹等方式，要求降低他人的奖酬，或要求他人增加投入。

（3）在心理上重新估价自己或他人的付出或所得来获得公平感。感到报酬过高的员工更可能采用这种策略，他们常常会通过低估别人的付出或高估自己的付出来获得心理上的平衡。

（4）选择另外一个参照对象进行比较。

（5）辞职。

2．公平理论的实践意义

公平理论在管理实践中具有重要的现实意义。实践证明，该理论所描述的关于公平的感受是一种普遍的心理现象，广泛存在于企业和其他组织环境中，并直接作用于员工的行为过程，影响员工的工作积极性。按照这种理论，管理者应该注意以下几点：

（1）建立奖罚分明的制度

员工的不公平感有时确实是因为组织没有合情合理地奖励员工，存在着“有功者不奖，无功者领赏”的不良现象。组织只有消除这些不合理的现象，建立奖罚分明的制度，贯彻“多劳多得，少劳少得，不劳不得”的原则，增加分配制度的透明度，才能让广大员工真正感到公平。

（2）发展员工参与制度

员工参与有助于保证制度本身的公正性，使员工们感到制度在被严格执行，从而增强公正感，同时还有助于上下级之间的了解，改善上下级关系。企业各项与员工有利害关系的制度（如发展战略、分配制度、奖励制度、晋升制度和考评制度等）的建立，都需要员工参与。

（3）加强组织沟通

沟通是理解的桥梁。上行沟通渠道不畅往往使得员工的不满难以为管理者所了解，下行沟通渠道不畅则使得组织意图不能得到员工的彻底领会。因此，建立畅通的沟通体系，做到信息的上传下达，可以起到疏通“组织经脉”，降低员工不公正感的作用。当然，沟通过程既可以公开透明，也可以照顾到员工的隐私性和安全需要而实行匿名的信息传递。

（4）做好员工的心理疏导工作

公平感具有很强的主观性。人们的公平感受性不同，社会比较的参照标准不同，认识问题的角度和方式不同，对同样的事情也必然会产生不同的公平感。因此，做好员工的心理疏导工作，引导其树立正确的公平观，是非常重要的一项管理工作：首先，要引导员工认识到绝对的公平是没有的；其次，教育员工不要盲目攀比，纯主观的比较往往容易造成不公平感；第三，引导员工成为内控型的人。一项关于员工内外控型与公平感关系的研究发现，外控型的员工更容易抱怨组织不公平，因为他们习惯于把不利的事件归因于外部组织环境；而内控型的员工更容易体验到公平感，他们勇于承担不利事件的责任，积极从自身方面找原因，并努力寻求解决问题的方法。

第二节　中国的激励理论

中国悠久的历史不仅孕育了博大精深的民族文化，而且产生了至今不失光彩的激励思想。中国当代学者也有不少关于激励问题的精彩论述和研究。从我国古代管理思想和当代研究中采撷有关激励问题的花絮，对建立具有中国特色的激励理论有着重要的意义。

一、中国古代文化中的激励思想

（一）“惠民”、“富民”、“爱民”、“教民”的激励思想

儒家主张通过国家的政治、经济、文化、教育等方面的政策来调动人的积极性。孔子提出了惠民、富民的思想，强调为政首先要考虑施恩惠于人民，使人民过上安逸而富裕的生活，否则就是“不仁、不义”。治理国家的目标，首先在于安民。民贫则怨，民富则安。统治者要“使民以时”，不滥征民力，放手让人民从事生产，并做到“薄赋敛”，“节用爱人”，使人民得以“足食”和“济众”，这样会取得“近者悦，远者来”的最佳激励效果。

孟子提出“爱民”、“教民”的激励思想。“爱民”，就是要与民同乐。“乐民之乐者，民亦乐其乐；忧民之忧者，民亦忧其忧。乐以天下，忧以天下，然而不王者，未之有也。”教民就是强调培养人民使命感、责任感、道德感的作用，“善政不如善教之得民也。善政，民畏之；善教，民爱之。善政得民财，善教得民心。”

儒家所阐述的以人为本的仁学思想，应用于现代企业管理中，就是要求管理者要有一颗真诚的仁爱之心。他必须热爱企业，热爱员工，热爱所从事的事业，这种爱心是发自内心的，是真诚的，而不是以小恩小惠笼络人心的权宜之计。要办好企业，就必须得民心，而要得民心，就必须“以仁心买人心”。它的力量是巨大的，对于化解组织矛盾，增进企业凝聚力，激发员工的积极性，具有其他力量不可替代的作用。此外，儒家激励思想用于企业管理工作中，还强调以人为本的伦理道德建设，通过伦理规范和道德教化，培养人们

共同的信念和价值观，增强员工对企业的向心力和凝聚力，激发人的工作积极性，实现企业和谐、有序发展的目标。

（二）因人而异的激励方法

古代的兵书中包含了丰富的激励思想，提倡“以心治心，因人而异，奖罚分明，赏罚及时”的激励方法。

兵家提出，管理者要注重下属的心向、态度，“夫主将之法，务揽英雄之心”。不同的部下，心态、个性各不相同，管理者要因人而异地进行管理、激励。对此，姜尚提出了一些原则：“危者，安之；惧者，欢之；叛者，还之；冤者，原之；诉者，察之；卑者，贵之；强者，抑之；敌者，残之；贪者，杀之；欲者，使之；畏者，隐之；谋者，近之；谗者，覆之；毁者，复之；反者，废之；横者，挫之；满者，损之；归者，招之；服者，活之；降者，脱之。”

《孙子兵法》中指出，奖励时要论功行赏，使奖励具有差别性；奖励要做到公平合理。孙膑认识到有的人贪生，有的人爱财，指出奖励要与受奖人的需要相结合。中国古代兵家还主张根据作战情况的不同，破格奖励，以达到“重赏之下必有勇夫”的效果，“施无法之赏，悬无法之令，犯三军之众，若使一人。”

兵家的激励理论对企业管理中激励方式的选择具有实用价值。企业中员工有个体差异，不同发展阶段或不同类型的企业，员工需求也不同，因此必须因人而异地选择不同的激励方式。随着人们整体物质生活水平的提高，只用物质激励已经不能很好地调动企业员工的积极性，物质激励必须与员工渴望的情感、荣誉、目标、行为等精神激励措施相结合，使员工得到感情上的慰藉、安全感和归属感，才能充分调动员工积极性，实现企业目标。

（三）功利主义的激励措施

管子、韩非子等法家代表人物都认识到人的行为的根本动力是追名逐利，因此直言不讳地提倡功利主义的赏罚理论。管子认为，一般的人都有趋利避害的特性，所有的人，不分贵贱都是“得所欲则乐，逢所恶则忧”，“民予则喜，夺则怒”。追求功利是人的本性，要以利作为杠杆，激励人民的积极性，“得人之道，莫如利之”，“欲来民者，先起其利，虽不召而民自至”。为此，作为统治者必须善于给人以利益，满足人的物质需要。一旦人的利益或需要得到了必要的满足，必将激发起更大的积极性，产生更大效益。但管子不主张无限制地满足个人的私利，他认为应使个人利益的欲望有所节制，否则国家就不好治理，而且对个人私利无所限制，则利益也就失去激励的作用。利益给多了，人们就不当回事了，即“万物轻则士偷幸”，意思是物价低，谋事易，则士人就苟且偷生。

法家激励思想同样适用于现代企业管理。能否正确运用利益原则，处理好管理者和被管理者的关系，在激励中起着重要作用。人的求利思想是行赏有效的思想基础，企业家应该重视和运用这一客观规律，在实践中用好“利”这根魔棒，充分发挥人的潜能与创造力，与员工一起追求企业的最大利益，创造辉煌的业绩。例如，在企业的管理中，将工资、奖金与个人业绩挂钩，就可以激励员工的积极性和责任感。在某些行业，对于脏、累、苦、险的第一线岗位，采取工资福利的倾斜政策，给予各种奖励，也能起到激励的效果。应当充分利用利益的激励作用，激发起管理者和被管理者的智慧与创造力。

（四）赏罚分明的激励约束机制

韩非子把赏、罚作为君主的两根手柄：“君以其言授之事，专以其事责其功。功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则罚。”他主张赏罚分明、赏罚公正、赏罚必信、赏罚及时、赏罚有度、随时而变、因俗而动。只要激励得当，用好赏罚二柄，管理工作便容易开展了：“政之大纲有二。二者何也？赏罚之谓也。人君明乎赏罚之道，则治不难矣。”

中国古代的管理者善于利用法家的赏罚学说进行名利等方面的赏罚：好名者则赐爵赐号，喜官者则升官，贪利者则赐物；同时，根据被管理者的过失大小，进行不同程度的惩罚。

激励和约束机制是现代管理中引导人们思想及行为的有力武器。古代管理思想中的赏罚分明原则为激励和约束机制的法律化、规范化提供了重要的依据和途径。

二、中国当代激励理论

我国学者在介绍和引进西方激励理论的同时，也在不断构建符合我国企业管理实践的本土化的激励理论。这里我们主要介绍苏东水和俞文钊提出的激励思想。

（一）苏东水的“人为为人”的激励思想

苏东水通过近十年的研究，将中国管理文化的精华概括为“以人为本，以德为先，人为为人”。人为为人，指的是每个人首先要注重自身的行为修养，正人必先正己，然后从为人的角度出发，控制和调整自己的行为，创造一种良好的人际关系和激励环境，使人们能够持久地处于激励状态，主观能动性得到充分发挥。对任何管理者或被管理者而言，都有一个从个人行为逐步向为他人服务转变的过程，即从“人为”向“为人”转变的过程。

“为人”就是管理者要为他人服务，满足员工的生理、心理、物质、情感等各方面的合理的需要，从而从根本上调动员工工作的积极性。“为人”，能使员工感到管理者对自己的重视、信任和接受，从而得到情感上、精神上的激励，并使员工感到自己是组织的一个重要成员，感到自己的参与，感到自己的价值，从而激发积极向上的动机。

（二）俞文钊的激励理论

1．同步激励理论

同步激励理论（synchronization motivation theory）可简称S理论。它是指物质与精神激励有机结合、综合使用、同步进行时，才能取得最大的激励效果。用公式表示如下：

激励力量$=\sum f$（物质激励×精神激励）

这一公式表示只有物质激励与精神激励都处于高值时才有最大的激励力量。两个变量中只要有一个处于低值，都不能获得最佳、最大的激励效果。

该理论否定了单纯使用一种管理方法（用X理论或Y理论，精神或物质激励措施）的做法，也否定了简单地交替使用X或Y理论的做法，强调物质与精神激励要同步应用。

2．三因素（激励、保健、去激励）理论

三因素理论又称激励—去激励因素的连续带模式。

三因素具体是指激励因素、保健因素和去激励因素。三者含义上的差别，如表 5.5 所示。

表 5.5　激励、保健、去激励因素的含义

激励因素	保健因素	去激励因素
使人产生满意感	使人产生不满意感	使人产生不满意感
使人提高积极性	保护人的积极性	使人的积极性降低
使工作效率提高	维持原状，不会使工作效率提高	使工作效率降低

激励因素与去激励因素存在于连续体的两个端点，是两种极端的情景。在这两种极端的激励与去激励因素之间，还应该存在许多种强弱不等的激励形式，它们构成一个连续带。保健因素位于激励—去激励连续模式的中间过渡地带。这些因素之间是可以相互转化的。

在企业管理中，管理者要正确区分哪些是激励因素，哪些是去激励因素，然后创造条件，使去激励因素向激励因素转化。

3．公平差别阈理论

俞文钊等人在亚当斯公平理论的基础上提出了公平差别阈这一理论模式。亚当斯认为，人们总是将自己所做的贡献和所得的报酬与别人进行比较。如果两者之间的比值相等，双方就会有公平感。但在现实生活中，既存在着两个人的条件相等的情况，也存在着条件不相等的情况，如资历、工龄、职务、劳动投入量等方面的差异。在这种情况下，无差异分配不仅不能产生公平感，反而会产生不公平感。在两个人之间的条件不相等时，适宜的差距分配才能使人产生公平感。

公平差别阈是指能使两个条件不相等的人，刚能产生公平感时的适宜差别的比值。这是一个可以测量的值，这一概念与量值适用于分配领域的各个方面，如工资、奖金及其他各种形式的分配。

俞文钊等人的实验结果表明，承包者与员工之间的报酬的公平差别阈为 1∶2～1∶3，即承包者与员工的收入差别最多为 2～3 倍。如果大于此值，员工是不能接受的；如果小于此值，承包者也是不能接受的。

根据这一理论，管理者在进行分配时，既要打破平均主义大锅饭的分配方式，也要防止差距悬殊的分配方式，坚持适宜的差距分配，提高员工的工作积极性。

第三节　激励理论的比较及其文化相对性

一、激励理论的比较

前文介绍的各种激励理论的侧重点各不相同，下面对西方的激励理论做一简单的比较，如表 5.6 所示。

表 5.6　西方激励理论的比较

西方激励理论	类　　型	主 要 观 点
需要层次理论	内容型	当员工低层次需要满足后，就努力追求高层次需要的满足
双因素理论	内容型	激励因素（工作内容或工作成果）是导致满意的因素，保健因素（工作环境等）是导致人们不满意的因素
目标设置理论	过程型	清晰、恰当的目标具有激励作用，能够提高员工的工作绩效
期望理论	过程型	只有当人们认为实现预定目标的可能性很大，并且又具有很重要的价值时，该目标对人的激励作用才最大
强化理论	过程型	人的行为由外部因素控制，行为是其结果的函数
公平理论	过程型	当员工自己的收入/付出比与他人的收入/付出比相等时就感到公平；不公平出现后，员工会采取行动消除这种不公平

从表 5.6 可以看出，每种理论关注的重点是不一样的。需要层次理论和双因素理论属于内容型激励理论，因为它们都着重于探讨激发和引起人们行为动机的各种因素，而不关心动机产生的过程。其中需要层次理论中的生理需要、安全需要和社交需要相当于双因素理论中的保健因素，而尊重需要和自我实现需要相当于双因素理论中的激励因素。目标设置理论、期望理论、强化理论和公平理论都属于过程型激励理论，因为它们都试图揭示行为动机产生的过程，着眼于分析和探讨各种因素是如何交互作用，从而引起特定行为的。其中，目标设置理论、期望理论和公平理论都属于认知的过程激励理论，它们的共同之处是：认可个体和环境之间的差异，注重个体认知在行为产生过程中的作用，承认行为的可预测性；不同之处在于，它们各自所强调的认知过程有别。目标设置理论强调目标和任务本身的激励价值和人们对其可接受程度的认知，而不关注行为后果的价值；期望理论强调人们对目标实现可能性的认知评估及对目标实现后所带来价值的认识，公平理论强调社会比较过程及其带来的心理和行为后果，这两种理论都强调行为后果的激励价值。强化理论属于行为的过程激励理论，强调先前的行为后果本身（而非个体对行为后果的预期和评价）对后继行为的强化作用，认为行为是由其结果塑造的，否定了个体认知过程的作用。

每种激励理论都有其适合说明和解决的问题，也都有一定的局限性。有人说："激励理论是个筐，什么东西都可以装。"每个组织都应该根据自身的发展状况和存在的问题，灵活地选用适合自己的激励理论，来指导自己的管理工作。但对于调动员工的工作积极性来说，以下几点具有普遍的意义：重视激励的积极作用；承认员工不同的能力、期望和效价；建立明确的绩效—回报联系；提高环境的整体质量；尽可能让员工参与决策。

二、激励理论的文化相对性

民族文化的差异性是应用激励理论时需考虑的重要问题。大多数的激励理论都是由美国心理学家建立，并在美国文化背景下得到验证的。追求自我利益是这些理论的出发点和前提，资本主义和个人主义是这些理论的文化导向，因而它们可能更适用于诸如英国、澳

大利亚等具有相同文化背景的国家。而对于集体主义占优势的国家（中国、新加坡、日本和墨西哥等），更看重的是个人对组织或社会的忠诚，组织的进步和发展是他们关注的重心，因此应用这些理论时，需要进行适当的调整，如强调以集体为基础的职务设计、群体目标和群体绩效评估等。如果过于强调对个人表现的奖励，则会产生适得其反的效果。

有一个例子很好地说明了激励理论的文化相对性。在日本工作的一位加拿大籍经理决定将一位表现优异的年轻日籍女销售代理提升为经理。但出乎意料的是，升职非但没有激发出这位新经理更好的工作表现，还让其原有的工作热情也丧失了。为什么会这样呢？因为日本人对于与同事之间的和谐关系和协调配合有很高的需求，升职作为个人奖励使得升职者与其同伴之间产生了隔阂，并始终困扰着她，从而压抑了她的工作热情。

我国受儒家文化的影响很深，重视血缘关系、强调家族主义传统、崇尚集体主义精神是我国传统文化的显著特点。因此，在使用西方的激励理论时，必须考虑到这些状况，进行适当调整。在借鉴西方激励理论基础上，根据我国的国情和实际，探索具有中国特色的激励理论是未来研究的方向。

本章小结：

1．西方的激励理论主要包括六种：需要层次理论、双因素理论、目标设置理论、期望理论、强化理论和公平理论。它们从不同角度分别回答了以下三个问题：（1）是什么激发或驱动行为的？（2）是什么引导行为方向的？（3）是什么使行为得到维持的？

2．马斯洛的需要层次理论和赫茨伯格的双因素理论是内容型激励理论的主要代表。前者试图从生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要与自我实现需要及其相互关系的分析中找到工作积极性的基础，后者则从激励因素和保健因素两个方面来分析员工工作积极性的源泉。

3．目标设置理论、期望理论、公平理论属于认知的过程激励理论。目标设置理论通过提供具体的、富有挑战性的目标激励员工，引导和促进他们的工作积极性。期望理论强调只有当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对其具有吸引力时，才会积极地从事这种行为。认知的作用主要在于把握以下三种联系：努力与工作绩效的联系、工作绩效与奖赏的联系、奖赏与满足个人需要的联系。公平理论着眼于个体在与类似的人进行比较时所产生的公平认知及其产生的心理和行为后果。而强化理论属于行为的过程激励理论，强调环境因素和行为结果本身（强化）对后继行为的激励作用，否定个体认知评价的作用。

4．中国古代文化中蕴涵着丰富的激励思想。儒家提出“惠民”、“富民”、“爱民”、“教民”的激励思想；兵家提出了因人而异的激励方法；法家提出了功利主义的激励措施和赏罚分明的激励约束机制。这些激励思想对于指导现阶段我国的组织管理实践依然具有重要的价值。

5．我国当代学者在介绍和引进西方激励理论的同时，也在不断构建具有中国特色的激励理论。苏东水提出的“人为为人”的激励思想，俞文钊提出的同步激励理论、三因素理

论和公平差别阈理论是其中的典型代表。

6．任何理论的发展都离不开特定的文化背景。在应用西方的激励理论时，应考虑我国的国情和文化特点，同时也要结合我国的实际不断探索适合我国组织特点的激励理论。

本章思考题：

1．有人说现在的员工比以前任何时候都更难激励。你同意这一看法吗？为什么？

2．想一想过去你受到最大鼓舞和激励的一项工作或任务和受到最大挫折的一项工作或任务，用本章介绍的激励理论来解释其中的原因。

3．假如你是一个团队的领导者，你发现团队中有位员工对团队项目不愿付出更多的努力，因为她认为自己没有能力为团队做出贡献。请你根据期望理论，提出激发这位员工工作积极性的措施。

4．在一些非洲国家，许多员工都认为薪水的多少，一定程度上是由员工拥有的孩子数量决定的，因为孩子多的员工需要更多的钱来抚养家庭。请你根据公平理论谈谈对这一现象的看法。

案例分析 1：

沃尔玛成长壮大的魔幻组合

当萨姆·沃尔顿（Sam Walton）于 1992 年去世时，一些业内人士怀疑他在 30 多年前创建的沃尔玛连锁店作为一种打折零售商能否保持原有的业绩。在 20 世纪 90 年代中期，沃尔玛的股票像其他公司那样失去了牛市的增长状况，那些业内人士的怀疑似乎是正确的。然而今天沃尔玛又重新振作起来了，不仅在 8 个国家及美国 50 个州有了分店，而且在同类折扣商店中，销售业绩处于领先地位。

许多人相信沃尔玛成功的关键之一是它懂得如何去激励其销售队伍。例如，沃尔玛商店的每一次员工聚会都是令人振奋或鼓舞人心的——这种聚会是多年以前沃尔顿亲自发起的代表性事件或典型事件之一。当销售人员为一天的购物狂潮做准备时，商店经理带领员工高呼“给我一个 W，给我一个 A，给我一个 L……”，以此来激励销售人员进入工作状态。此外那些职员还了解他们的顾客想要什么以及有多少人正在购买他们的商品。然而，为了使他们更加明确，职员们仍然要知道精确的销售数额以确切表明他们某一连锁店的运营状况。例如，与前一天、前一个星期或前一年相比较他们赚了多少钱？哪些是热销产品以及它们的利润是多少？各部门的代表都可以骄傲地宣布问题的答案，但不是使用大多数商务会议上那种枯燥的语调。在沃尔玛，会使每个人都对回答此类问题感兴趣。例如，你是一名沃尔玛的员工，你可能由于不久前猜中了前 4 个星期商店售出 15850 包商品而赢得一包奥利奥饼干。的确，这样的奖品对于员工来说是微不足道的，但它能增进沃尔玛员工之间的友谊并使得在此工作的经历更有趣味性。

问题：

沃尔玛的成功使它赢得了世界最大零售商的地位。除了以诱人的价格、销售质优的产品这一关键因素之外，沃尔玛还有什么因素值得我们借鉴？

案例分析 2：

小王的变化

小王在一家公司的会计部工作。刚开始工作的时候，她工作热情非常高涨，尤其令她感到高兴的是，她发现了改善本部门工作流程的办法，并且向上司提出了许多建设性的意见。上司也很赞同这些方法，甚至在部门内贯彻了一些方法。但是，这位上司似乎没有时间对小王表示感谢或者是解释为什么有些建议没有被采纳。事实上，这位上司对本部门的任何做法从来不会向任何员工解释什么。

第一年底，小王根据上司对她的绩效评估，获得了 6% 的加薪。本部门的其他 11 位员工也获得了同样的加薪。小王感到很沮丧，她不知道下一年她要怎样做才能获得更高的加薪。同时令她沮丧的是，一位新进来的员工小张居然得到了本部门最高的加薪（10%）。小张工作能力平平，和他一起工作的同事也不喜欢他，根本没有理由得到这么高的薪水。然而，小张显然已经成为上司最喜欢的员工了。

第二年，小王对这家公司的热情下降了很多。她不再是第一个到达办公室的人，也不再为公司提出任何建设性的意见了。她甚至请了好几天的病假去拜访朋友，而在第一年她只请了 2 天假，并且好几次医生要求她休息，她都没有休息而是继续工作。又到年底了，小王不知道自己的薪水会涨多少，但是她已经开始考虑辞职了。

问题：

1. 在本案例中存在什么问题？
2. 你认为产生这些问题的原因是什么？
3. 组织应该采取什么措施纠正这些问题？

技巧库：

目标设置真的有效吗？

具体、有难度的目标能提高工作效率，下面设计的练习会让你亲自体验一下。你所需要的是愿意合作的一个班级的学生以及一些简单的设备。

1．指导语

（1）从一本书中随机挑选一页并打印几份，仔细计算一页上的单字的数量。

（2）找一个有 30 个或更多学生的班级，他们对目标设置一无所知。根据随机原则，将这些学生平均分成三组。

（3）要求第一组——“基线”组的学生尽可能将这页纸上的内容抄到另一张纸上，并给定他们时间，指导他们动作要快一些。确认学生抄写单字的最高数量，然后将这个数字

乘以 2，作为具体的有难度的目标水平。

（4）要求第二组——“具体目标”组的学生在同样的时间抄写这些单字，让他们达到步骤（3）中的具体目标。

（5）对于第三组——“竭尽全力”组的学生，要求他们重复同样的过程，但不给他们规定具体的目标，而是指导他们“尽最大努力去完成任务”。

（6）计算“具体目标”组和“竭尽全力”组学生抄写单字的平均数目，进行适当的显著性检验（本例中用 t 检验）以决定不同成绩水平差异的显著性。

2．问题讨论

（1）两组学生成绩是否存在统计上的显著性差异？假如存在的话，“具体目标”组的学生是否如期望的那样优于“竭尽全力”组的学生？就目标设置的效果性来说，这种现象揭示了什么？

（2）假如预测的结果得不到支持，你认为为什么会发生这种现象？在这个过程中，是什么导致了这样的失败？是具体目标（例如“基线”组最快速度的两倍）太高以至于遥不可及？或者是目标定得太低，实现它太容易？

（3）假如目标降低或提高，会发生什么情况？

（4）你认为提供关于目标达成情况（如有专门的人数出抄写单字的数目，同时报告给正在抄写的人）的反馈有效吗？

（5）你相信目标设置对于其他类型的任务同样有效吗？尤其你相信目标设置能提高自己在某些方面的绩效吗？请解释这种可能性。

第六章　激励理论的应用

在第五章中，我们对西方和我国的激励理论有了较为系统的了解。实际上，激励是一项系统工程，要想起到激发动机的作用，必须从满足员工的需要出发，帮助员工建立合理期望，设置合理目标，提高员工的公平体验，从多角度、全方位进行规划和设计。那么，具体应该怎样实施呢？在本章中，将从薪酬体系设计和工作设计两方面，对激励理论在实践中的应用问题进行探讨，并对激励实施之后的结果进行分析。需要说明的是，激励产生的心理和行为后果很多（如组织公民行为、工作投入、工作满意度、离职率、组织承诺等），本章仅选取组织公民行为和工作投入这两种最直接的后果进行分析，其他后果将在第十二章进行深入分析。

第一节　激励的途径和方法

激励是一个体系或系统，它贯穿于管理的全过程，依托各种管理制度、管理工具来实现。激励是稳定存在的，它是每个企业成长发展必不可少的一部分；激励也是动态变化的，不同企业在发展的不同阶段，针对不同员工所采用的激励措施应该是不同的。因此，真正有效的激励是在综合运用各种激励理论的基础上，对各种激励措施进行选择、组合及优化的过程。本章将从薪酬激励和工作设计两方面，对企业中实际应用的激励途径和方法作一介绍。

一、薪酬激励

（一）薪酬的含义及类型

薪酬是员工因向所在组织提供劳动或完成任务而获得的各种形式的酬劳或酬谢。它是劳动力价格的支付形式，在市场经济环境下，同时又是人力资本竞争的价格表现。按照存在的形态不同，薪酬可分为经济性薪酬和非经济性薪酬。经济性薪酬又叫外在薪酬，是指以物质形态存在的各种薪酬。它又可分为直接薪酬和间接薪酬两大部分：直接薪酬包括员工收到的基本工资、奖金、津贴、加班费、佣金、股权等；间接薪酬也叫福利，包括所有未包括在直接薪酬中的货币薪酬。典型的福利项目包括：带薪休假、各种保险、子女入托入学、父母托管等。非经济性薪酬是指员工由工作本身带来的满足感，包括参与决策、较大的工作自主权、工作认可、挑战性工作、良好的工作环境、个人发展机会、职业保障、荣誉、自尊等。具体关系如图 6.1 所示。

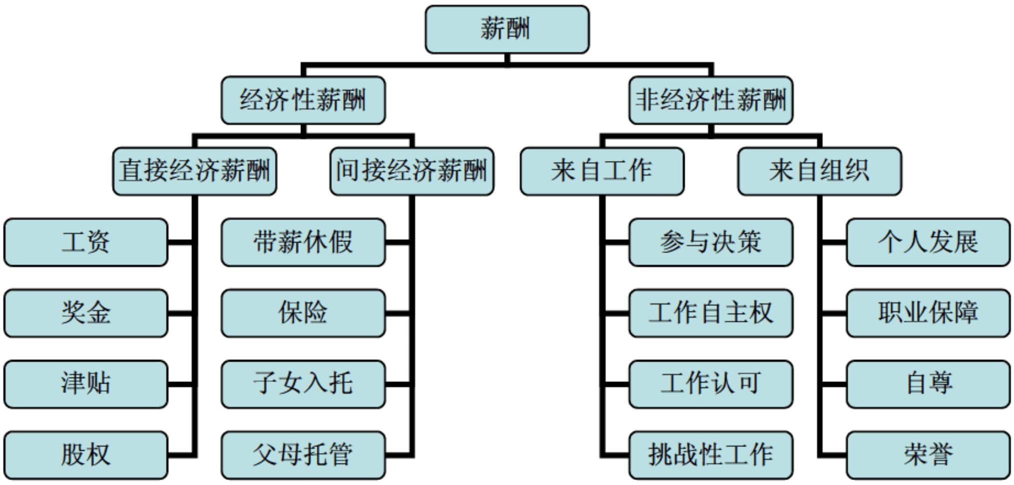


图 6.1　薪酬结构图

（二）薪酬激励的作用及原则

薪酬是激励员工的最重要途径之一。对员工而言，薪酬的功能不仅在于能满足个体及其家人最基本的物质需要，还在于它的高低是员工自身价值的体现；对企业而言，薪酬是最重要的人力资源管理手段之一，将经济性薪酬和非经济性薪酬有机结合，可以影响员工工作绩效和满意度，起到良好的激励效果。

在运用薪酬对员工实施激励时，应遵循以下几个原则。

首先，薪酬激励的公平性原则。中国有句古话："不患寡而患不均"。公平是薪酬激励的核心问题。企业在进行薪酬设计时必须考虑如何建立一个适应本企业特点的薪酬体系，尤其要注意在企业目标指导下的薪酬公平性。

公平性分为外部公平性和内部公平性。外部公平性是本企业员工把自己的工资水平同其他同类企业的工资水平相对比而得到的结果。对该结果的判断可以作为求职者是否接受该工作的重要参考指标，也可以对在职者的工作积极性和满意度产生正面或负面的作用，从而影响其做出去留决策。市场薪酬调查是实现外部公平性的前提和重要手段。内部公平性是企业员工同本企业内部的其他员工进行比较的结果，它分为横向公平和纵向公平。横向公平比较的对象是从事与自己相同工作的同事，或者其他工作岗位上与自己级别相同的员工。纵向公平比较的对象则是企业内部与自己级别不同的员工。比较的结果将会影响到员工整体的工作态度、献身精神、晋升吸引力以及调换到其他岗位上意愿的强烈程度。做好岗位评价、制定合理的工资结构和等级级差是实现内部公平性的关键所在。

其次，薪酬激励的个性化原则。任何一套激励方案，除了整体上要系统设计，对组织成员的激励具有统一性外，还要遵循个性化原则，根据不同员工的不同需求状况，提供个性化的人力资源解决方案。一些管理者错误地认为钱可以激励所有的员工，把涨工资、发奖金当作放之四海而皆准的"法宝"。实际上，在不了解员工需要的情况下一味提升工资水平只会把整个公司的工资体系搞乱，引起其他员工的不公平感。还有些管理者采用"大一

统”的激励策略，简单地把 20 岁和 40 岁员工的激励措施混为一谈。实际上，职业生命周期的变化会带来个人追求的变化，针对不同年龄阶段的人，应该采取不同的激励方式。20 岁的员工头脑灵活，精力旺盛，赋予他们富有挑战性的工作可以最大限度地激发他们的热情。而 40 岁的员工需要的是工作的稳定，为他们解除后顾之忧，帮助他们达到家庭与事业的平衡可能发挥更有效的激励作用。

最后，激励的优化组合原则。一个好的激励方案，应该在目标的指引下，做到物质激励和精神激励相结合、外部激励与内部激励相结合、正面激励与负面激励相结合。采用哪些激励方法的组合要视员工实际情况而定。只要最终能够同时起到“保健”和“激励”的双重作用，就不失为一个成功的激励方案。

（三）薪酬体系设计

薪酬激励的方式经历了从传统的薪酬体系设计，到目前宽带薪酬、股份奖励等新形式的演变。传统的薪酬体系主要由固定部分的基础工资和浮动部分的业绩工资组成。基础工资以职位、个人特征（如学历、技能等）为支付依据，它的满足可以使员工的职业安全感得到保障，可以更有效地转化为工作投入度。业绩工资则主要以绩效为支付依据，具体形式包括奖金、津贴、股权奖励等。

1．传统薪酬设计的一般步骤

（1）岗位分析。把每个岗位的工作职责、任务目标、汇报关系、任职资格等要素理清楚，形成规范的岗位说明书。在此基础上，形成岗位评估，理清岗位之间的相对价值，拉开不同岗位不同职级之间的距离。

（2）薪酬管理。进行广泛的薪酬调查，对所在地区同行业、同级别的相同岗位进行薪酬比较。同时考虑本企业有哪些优势岗位和核心员工，有哪些一般岗位和普通员工，给予前者高于市场水平的薪酬以吸引和留住人才，给予后者与市场价格相当的薪酬以控制人工成本。这样准确地量化各岗位的价值，确定其具体的固定工资水平，形成一个科学的、“对内公平，对外有竞争力”的固定薪酬体系。

（3）绩效管理。绩效管理第一位的工作就是制定好各部门、各岗位的绩效指标体系，并将他们落实下去。其次是切实公平地将绩效结果体现到反馈中去，包括员工对个人绩效水平的知情权，以及在业绩工资中体现绩效的差异。这样形成科学的岗位浮动薪酬体系，才能真正激励员工。业绩工资占整体薪酬的比例不能太小，否则起不到激励作用，企业内部仍然会回到平均主义“大锅饭”的老路上去；比例也不能太大，否则会冲淡了基础工资的“保健”作用，业绩工资的“激励”作用也不能很好地发挥。

需要强调的是，上述三个步骤是一个整体，没有科学的岗位分析，薪酬管理和绩效管理就失去了安身立命的根本；没有绩效管理，仅靠岗位分析和薪酬管理，激励也就成了“水中月，镜中花”。因此，三者是缺一不可的，必须相互配合才能真正起作用。

2．一些新型的薪酬形式

除了传统的薪酬设计以外，薪酬激励还出现了一些新的形式。这些形式作为传统方式的有益补充，已经在许多企业中实行开来，起到了极其重要的作用。

（1）宽带薪酬体系。在传统的薪酬体系中，往往出现这样的问题：一个平时表现突出、

业绩优良的员工，即使苦干一辈子，如果没有空缺的提升职位给他，他也永远没有一个业绩平平的上级主管工资高；一个在本职工作岗位上表现出色的员工，如果其能力水平不适合提升到更高的职位上，其薪酬就不能得到大幅的增加。因为传统的薪酬体系总是与职位层级紧密挂钩的，而且层级数目可能很多，职位层级相差大，其薪酬等级也相差大。

宽带薪酬可以有效地解决上述问题。所谓宽带薪酬是对传统的带有大量等级层次的垂直型薪酬结构的一种改进或替代。根据美国薪酬管理学会的定义，宽带薪酬是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相当少数的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。也就是说，宽带薪酬拥有较少的薪酬级别，较大的级别内部差别。

宽带这个概念来源于广播术语。宽带中的“带”是指工资级别，“宽”是指工资浮动的范围比较大。在这种薪酬体系中，员工不是简单地按照企业的薪酬等级层次垂直往上走，薪酬也不是简单地随着岗位的变化而变化，而是身处同一个薪酬宽带中，职级不变，只要自身能力、绩效改变，薪酬就会有很大不同。有时同一宽带的最高值与最低值之间的区间变动比率可达到 100%或 100% 以上，所以，在这种薪酬体系下，相同岗位上的员工薪酬可能迥然不同；较低职级的员工获得与上级主管相当甚至更高的薪酬也不足为奇。宽带薪酬更注重的是绩效，从传统的注重岗位薪酬转变为注重绩效薪酬，带宽拉大，员工的薪酬更加灵活，激励效果也更加明显。

宽带薪酬管理模式的有效实施，有赖于几方面的条件：首先，宽带薪酬支持扁平型组织结构。宽带薪酬并不适合所有的组织结构，它是为配合扁平型组织结构而量身定做的。只有战略明确、组织层级少、组织结构与发展战略相匹配、治理完善的企业，才适合采用宽带薪酬。那些薪酬管理和人力资源体系的基础非常薄弱，没有规范的职位说明书以及相应的岗位评价的企业，即使实施宽带薪酬，也只会造成一片混乱的局面。

其次，宽带薪酬要求高素质的薪酬管理人员。实施宽带薪酬提高了对人力资源管理部门的要求，同时也加强了各部门之间的密切合作。由于宽带薪酬高度依赖于绩效评价，因此，就要求企业做好岗位分析、绩效考核等方面的基本工作，要求薪酬管理人员以专业的水准，公平的态度为企业员工服务。这对企业人力资源管理部门，尤其是薪酬管理人员提出了较高的要求。

第三，宽带薪酬注重沟通。宽带薪酬的实施可能使领导者的权威因为薪酬不及下属而受到挑战。这就要求企业的管理层和员工能及时全面地进行沟通，使宽带薪酬的内涵得到组织成员广泛而深刻的理解，以一种正确、理性的态度对待薪酬差异。

（2）员工持股计划。企业是由经营者和员工共同组成的。企业效益的好坏不仅有赖于经营者大政方针的正确性，更与员工的努力程度是分不开的。因此，企业激励的对象不能只局限在经营者、管理层和个别“精英”，还应惠及广大员工群体。员工持股计划就是专门针对企业员工的激励而设计的。

员工持股计划（Employee Stock Ownership Plan，简称 ESOP）是指企业内部员工以个人出资（大都指未来劳动的收益）的方式或贷款融资的方式，来持有本企业的一部分特殊股票，并委托员工持股会集中管理的一种产权组织形式。员工持股计划本质上属于一种股票奖励计划，员工可借此渠道参与企业经营管理和分享利润。

员工持股计划的根本出发点基于这样一条基本原则：人们对于自己的东西总是会更在乎些。当员工仅仅是为薪资工作的时候，他们没有办法，也没有热情发挥自己的创造力、持久力和主观能动性。而一旦员工拥有公司的股份时，作为股东，他们就会将企业利益与个人利益紧密相连，会直接关心生产效率和产品质量的提高。有人曾用“四金”来形容员工持股计划：金手铐、金色的梦想、金色的握手和金饭碗。“金手铐”是指员工持股计划可以用企业发展所带来的丰厚收益把人“铐住”，使员工为企业的发展贡献力量；“金色的梦想”是指股份或者期权制是一种长期的报酬，具有诱人的长远利益；“金色的握手”是指员工持有企业股份后，企业经营者、管理人员和普通员工都成了“同一条战壕里的战友”；“金饭碗”是指实施员工持股计划后，员工会加倍珍惜自己的工作机会，离职率会相对降低。

员工持股计划对于不同的公司类型具有普适性，无论知识密集型的高科技企业，还是劳动密集型的零售业、制造业，无论上市公司（公众公司），还是非上市公司（私有公司）都可以使用；员工持股计划对于不同员工具有普惠性，它面向本企业的全体员工，尽量扩大持股面。但是普惠性并不是说在个体间平均分配股份，不同员工间持股的数量差距一定会不同。

员工持股计划在推行过程中需注意一些问题：首先，该计划并不能解决企业面临的全部问题。对那些产品无销路或者销路不畅的企业，特别是属于夕阳产业的企业，如果不能在产品和经营方向上走出新路，仅靠实行员工持股计划带来的资金成本的降低和员工对企业关心程度的提高，只能延缓企业存活的时间，而无法从根本上改变破产的命运。其次，该计划的福利化和短期行为化将会降低激励效果。一些企业在公司上市之初，将一部分股票送给员工持有。而员工往往利用内部员工股和市场股的价差，很快将股份抛售变现。这无形中助长了上市公司视员工股为一种短期福利的倾向，违背了该计划加强企业内聚力、调动生产积极性的初衷。同时，大量员工股被非本企业员工持有，造成员工股份的外部化，容易造成企业被外控股或收购。

二、工作设计

（一）工作设计的含义及其发展过程

所谓工作设计是指对工作完成的方式以及某种特定工作所要求完成的任务进行界定的过程。通过工作设计可以知道提高组织绩效的最佳办法，并同时可以满足员工成长与福利方面的要求。

工作设计的发展过程分为两个阶段。第一个阶段是以泰勒的科学管理为核心的专业化的工作设计，它以任务导向为特征，主要关心工作效率，忽略了“人”的因素在工作中的作用，这种工作设计不具有激励的价值。最具有代表性的是“泰勒制”。它对每个工种进行了精确的时间—动作分析，确定一名工人在最适合的条件下所能完成的最大日工作量，并以此为基础制定工作定额，对工作进行科学的设计。这种工作设计的结果是工作效率有了明显的提高，但员工成了名副其实的“工作机器”，员工的不满大幅增加，劳资关系急剧恶

化。直到1911年，工厂工人的大罢工警醒了管理专家们，开始重新审视工作问题。

第二个阶段的工作设计又称工作再设计，是为了适应发展的需要，对某种工作的任务或者完成任务的方式做出改变的过程。现代的工作再设计反对“泰勒制”对人性的泯灭，以“人”为导向，强调工作中人际关系、组织气氛、员工士气以及管理方式的重要作用，目的在于提高组织绩效的同时，提升员工满意度，具有重要的激励价值，是激励员工的重要途径之一。

（二）工作再设计的几种常用形式

1．岗位轮换

所谓岗位轮换，就是将员工由一个岗位调到另一个岗位以扩大其经验的方法。传统的工作设计强调劳动力的“专业化”，它用严格的标准、科学的方法将员工训练成为本行业的“能手”后，就将该员工与岗位的匹配固定下来，希望他熟能生巧，创造更高的效率。然而事与愿违，这些“能手”的工作效率在达到一定水平后，往往产生“高原现象”，驻足不前，有的甚至会产生一定程度的倒退。调查发现，一味的“专业化”所带来的“单一化”是员工厌倦感的来源，也是企业整体效率下降以及企业内部缺乏活力的根源所在。而岗位轮换恰好能够解决这个问题。

IBM公司大中华地区总裁周伟琨连续工作三十多年不易其主，有人问及原因，他这样答道：“IBM给你提供了很多机会去尝试新的工作，我在IBM的头25年里，平均每两年换一种工作，而且工作地点遍及中国大陆、香港、台湾、日本、澳洲，每种新工作都是一个新挑战，试想，还有哪家公司能为你提供这么多机会，这么大的空间呢？”周伟琨的例子生动地向我们展示了岗位轮换所带来的积极作用。它一方面可以减少员工由于长期从事一项工作而产生的单调感、厌倦感，让他们体会到工作带来的新鲜趣味，保持工作活力；另一方面岗位的变换不仅可以帮助普通员工更深刻地了解自己，找到更能发挥优势的工作岗位，还能使能力突出者全面了解公司的运作流程，为提拔进入高级职位做好经验准备。当然，岗位轮换也会带来一些弊端。把员工从一个岗位转入一个新的岗位，培训成本必然相应增加。而且轮换过频，员工从事每种类型工作的时间过短，工作无法深入，必然导致整体工作效率和绩效的下降。

2．岗位扩展

岗位扩展又称工作扩大化，是指通过增加岗位的工作内容，使一个员工同时承担几项工作，改变原来工作范围窄、简单重复的情况，形成广泛的工作范围和较少的工作循环重复的一种工作设计方法。岗位扩展是工作广度的横向扩展。原本一名工人仅负责拧螺丝，而岗位扩展则会把整个上底盘的工作都交给他负责，那么一项工作变成了数项工作。工作种类多了，所需的动作技能多样化了，工作更有意义了。

岗位扩展并不是随意的扩展，给员工增加的工作一般都与其先前工作在性质上相似、程序上相连，这样可以使员工不经培训即可胜任，节省了招聘新员工所需的培训费用；工作程序上的连贯性则避免了产品或任务在不同员工之间的传递，减少了交接的程序，节省了时间。另外，从员工成就感角度而言，以前所从事的仅仅是一大项任务中很微小的一部分，个人在整个工作中的地位感不清，而进行了岗位扩展之后，员工完成的是一个较大的

单元，甚至整个产品，这对员工的个人价值是一个很好的承认，可以极大地激发员工掌握更多知识和技能，丰富工作经验。

当然，岗位扩展也存在一些弊端。对于那些需要层次较低的员工，获得更高的报酬是他们工作的唯一目的，他们并不认为增加一些额外的工作是权力和责任的象征，而是把它当作一种额外的负担，不仅起不到激励效果，还会助长负性情绪的产生。岗位扩展使员工疲于更换工作项目，单一的动作变得复杂也是许多员工不愿看到的。因此，在实施岗位扩展之前，调查员工的实际需求，因人而异、对症下药是十分重要的。

3．工作丰富化

工作丰富化是指通过工作内容和责任层次的基本改变，使员工在计划、组织、指挥、协调、控制等方面承担更多责任的工作设计形式。工作丰富化是工作的纵向扩展，它不仅给员工分派了更多的工作任务，还为员工提供了获得更多赏识、进步、成长和职责的机会。在挑战性工作和自主性工作氛围的双重刺激下，员工可以更好地发挥主观能动性，更优异地完成任务。

授权和信任是工作丰富化有效实施的前提。工作丰富化要求每一名员工都必须自行规划、设计自己的工作，自行控制生产的速度和品质，自行负责工作的成果并承担相应的责任。在这种高度“自治”的背后，管理者的授权和信任是必不可少的。在承担责任的同时权力充分下放，相信员工的个人能力和优秀品质可以圆满完成任务，不时时监管，不横加指导，让员工成为工作的主人。

工作丰富化也有一定局限。更多的工作职责就意味着更多的知识和技能，因而企业必须增加培训成本以及整修和扩充设备的费用，还需要付给员工更高的报酬。这就要求企业有相应的薪酬体系和良好的工作环境。没有这些辅助设置，而一味增加员工的工作内容和层次，只会起到相反的效果。

4．弹性工作制

弹性工作制是指在完成规定的工作任务或固定的工作时间长度的前提下，员工可以灵活自主地选择工作的具体时间安排，以代替统一、固定的上下班时间。弹性工作制是对传统工作安排进行的重组或再设计，员工可以用这种新型的日程安排，在不损失工作时间的情况下，满足个人多样化的时间需要，包括履行家庭职责、日常生病求医、社交活动等。

弹性工作制的实施有如下几种形式：

（1）核心时间与弹性时间结合制。这种形式的弹性工作制主要由核心时间、带宽时间和弹性时间组成。核心时间是每天的工时中所有员工必须到班的时间，这个时间段里可能会有会议安排，或是重大事件需要集中处理。带宽时间界定了员工最早到达和最晚离开的时间，核心时间被包括其中。弹性时间则是员工根据个人需要，可以自由选择的时间，只要全部工时得到完成，每天的弹性时间可以有不同。这种工作制主要被小型公司采用。

（2）成果中心制。这种形式的弹性工作制是以任务的完成为指标的，员工只需在所要求的期限内按质按量完成任务即可获得薪酬，具体的时间进度安排可根据个体差异，将工作活动调整到身心状态最佳、最具生产效率的时段内进行。

（3）紧缩工作时间制。这种形式的弹性工作制可根据员工个人实际能力，通过增加每天的工作时间长度，使一个完整的工作周在少于五天的时间内完成。剩余时间或休假或娱

乐，由自己处理。

（4）全日制工作与临时雇员队伍相结合制。目前一些企业正在向“双轨雇佣制”的方向发展。其中，核心轨道是全日制的正式雇员队伍，辅助轨道则是机动灵活的临时工队伍，两者互相配合。

弹性工作制的优点可以从三个角度进行理解：对于员工而言，灵活的时间使员工对个人的工作安排有了更大的自主权，在处理工作—生活平衡时有了更大的机动性，自尊、社交需要得到满足，满意度更高；对于雇主而言，不必苦心积虑于员工的缺勤和迟到现象，公司设备更优化地使用，办公资源紧张将得到缓和，利用了员工的高峰时间优势，避免“出工不出活”的尴尬局面；对于顾客而言，企业拉长了工作时间，更多的人可以接受到服务，企业形象得到提升。

弹性工作制也存在一定局限：首先，在该制度建立之初，必须对该岗位的工艺流程和技术规范进行严密的考察和规划，能进行精确的个体工作绩效（质量、数量）考核的工作才适宜实行该制度；其次，必须考虑到监管上的安排，要确保有充足的员工可以轮班，有良好的沟通协作渠道避免“盲点”，有严密的管理规章制度保证实施的井井有条；第三，一些岗位的特殊性使它无法实施弹性工作制，如接待员、销售人员等。

第二节　激励后果分析

一、组织公民行为

（一）组织公民行为的含义及结构维度

20 世纪 70 年代之前，泰勒的科学管理成为美国企业的主流管理思想。它强调“严格遵守官方规定的职责、纪律和制约”，员工的工作行为被限制于固定的职责范围之中，具有刻板狭窄的特点。20 世纪 70 年代之后，日新月异的科技进步将企业置于一个快速变化的环境之中，全球化的进程更增加了环境中的不确定因素。一方面，让员工拥有自主权来灵活应对多变的环境，使员工乐于对组织做一些超越正式职责要求但对组织有益的好事，成为企业发展的必需；另一方面，知识经济时代产生了越来越多的知识性企业，它们的竞争优势来自于获取和利用知识。但思想的交流和传播很难用职责任务定量地加以考察，知识员工的工作产出难以具体衡量，其工作角色难以被完全描述和定义，也亟需一个新的概念进行衡量。

1983 年，贝特曼（Bateman） 和奥根（Organ）提出了“组织公民行为”（Organizational Citizenship Behavior，简称 OCB）的概念。所谓组织公民行为是指员工自觉自愿地表现出来的、非直接或明显地、不被正式的报酬系统所认可的、能够从整体上提高组织效能的个体行为。从这个概念中，可以抽取出组织公民行为的几个重要特征：

第一，这些行为必须是组织成员自觉自愿表现出来的行为；

第二，组织公民行为是一种角色外的行为，即是一种未被组织正式规范或工作说明书规定的行为，但却是组织所需要的；

第三，组织公民行为不是由正式的奖惩系统来评定的行为，它的完成不会被组织奖赏，而员工不从事这些行为也不会为组织惩罚。

对于组织公民行为的结构维度，许多研究者都提出了自己的观点。虽然在划分时存在二维结构、三维结构、四维结构、五维结构和七维结构等的不同，但在组织公民行为的多维性上，已达成了共识。综观以往所有研究，得到认可较多的还是奥根所提出的组织公民行为五维结构，即：（1）利他行为，帮助别人完成与组织有关的任务和工作的自主行为，包括帮助处理或阻止工作中发生或即将发生的问题，鼓励在工作或个人职业发展方面失去信心的同事等，该维度被认为是公民行为的主要形式；（2）文明礼貌，对别人表示尊重的礼貌举动；（3）运动员精神，员工在非理想化的环境中毫无抱怨、坚守岗位的一种意愿行为；（4）责任意识，严肃认真、尽心尽责对待工作，将组织规则、制度和程序内化为个人要求，即使无人监督的情况下仍能一丝不苟地遵守规则；（5）公民美德，积极参加和自觉关心组织各项活动，把自己视为组织的一部分，为组织利益甚至不惜牺牲个人利益的行为。

在中国背景下对组织公民行为的结构维度进行研究发现：中国文化背景下的组织公民行为在利他行为、责任意识、公民美德三个维度上与西方相似，而保护公司资源和人际和睦两个新维度取代了西方背景下的运动员精神和文明礼貌。究其原因，前者是因为在中国集体主义的文化背景中，员工公私分明、不占组织便宜被认为是组织公民行为的一个重要表现；后者则是因为中国人“和为贵”的价值观发散性地波及到人际关系的各个领域，使得他们对人情、面子、人际和谐异常重视，因此维护人际和谐的行为在中国文化中被认为是重要的角色外组织促进行为。

（二）影响组织公民行为的因素

影响组织公民行为的因素有许多，主要包括工作满意感、公平知觉、组织承诺和领导支持等。

工作满意感是人们对工作的一种积极的情绪与情感性的反应，源于对工作职务或经历的评价（详细内容参见第十二章）。工作满意感越高，员工就会越多地表现出积极的情绪状态，从而驱动利他行为的产生。

从亚当斯公平理论的角度来看，员工与组织的关系是一种社会交换关系。在这种关系中，组织公民行为是一种投入因素，增加或减少组织公民行为是对公平或不公平的反应。由于组织公民行为是一种可自由决定的、正式角色之外的行为，因此在认知到的公平感发生变化时，改变组织公民行为是员工可以选择的一种最安全的策略。公平感增强，员工就会增加组织公民行为的投入，反之则会减少投入，甚至表现出利己行为。

组织承诺是指个体认同并卷入一个组织的强度，它反映了员工在不能获得直接回报的情况下对组织提供帮助的意愿，以及愿意长期保持组织成员身份的意愿（详细内容参见第十二章）。由于组织承诺是一种可以使人为了组织牺牲个人利益的工作态度，因此它被研究者们假设为组织公民行为的一个预测变量。研究发现，组织承诺对组织公民行为具有影响作用。

领导支持是指员工在多大程度上认为领导是重视自己的贡献并关心自己的福利的，借此来反应员工与领导之间的关系。高水平的领导支持使员工相信领导会在领导—下属交换关系（Leader—Member Exchange）中履行他的义务（如奖励员工），员工就会以一种强烈的义务感，做出更大的贡献回报领导和组织。研究表明，领导支持对工作绩效、组织公民行为和组织承诺都有显著的影响作用。

（三）组织公民行为的作用

奥根认为员工们长期一贯的组织公民行为可在组织运作过程中充当“润滑剂”，减少组织各个“部件”运行时的相互摩擦，从而提高组织的效能。其作用具体体现在以下几个方面：

第一，组织公民行为可以提高员工的生产力。员工可以通过相互帮助（利他）更快地提高自己的工作技能，更高效的工作方法可能因为员工的互助而在工作团队中传播开来；

第二，可以提高管理效能。如果员工积极参加公司的事务（公民道德），那么管理者就能够获得更有价值的建议，以及员工对管理措施的反馈，便于进一步提高管理效能；

第三，可以释放更多的资源，投入到生产性活动中。责任意识强的员工需要的外部监管比较少，管理者可以更放心地授权，节省出时间和精力投入到其他方面的管理中；

第四，能够有效协调团队成员和工作群体之间的活动。积极主动地参加公司活动有助于团队成员之间协调彼此的努力方向，进而提高团队的效率；

第五，能够创建良好的企业文化，增强组织对优秀人才的吸引力。利他行为可以提高士气、团队凝聚力，增强归属感，这些都能够帮助组织吸引和留住更好的员工；

第六，能够提高组织的稳定性。互助行为可以使员工同心协力共赴难关，保持稳定的工作成绩，责任意识也有助于员工保持持续高水平的工作业绩；

第七，能够提高组织适应环境变化的能力。组织公民感强的员工可以主动发现市场变化的信息，出主意想办法帮助组织适应环境。有运动员精神的员工愿意适应新的挑战，乐于学习新技能，适应新要求等。

二、工作投入

工作投入是心理学家和社会学家共同关心的一个问题。从组织的角度看，工作投入是激发员工动机的关键和建立商业市场竞争优势的基础。有效的激励可以增加员工的工作投入，使员工全力以赴地工作。从个体的角度看，对大多数人而言，工作活动消耗了生命的大部分时间，构成了生活质量最根本最重要的部分。人们可能愉快地、全神贯注地投入工作，也可能从心理和情感上疏远工作。因此，个体的整个生活质量可能在很大程度上受到其投入或疏离工作的影响。该部分就从工作投入的概念、结构、测量及其相关研究等方面作一分析。

（一）工作投入的概念

对工作投入的界定，学术界存在一定的分歧，总结起来主要有以下三种观点：

观点一：工作投入是个体在心理上对工作的认同程度。该概念下的工作投入可被看成

是“内在激励”的结果。当员工感知到通过个人努力而获得的高工作绩效可以使自尊需要得到满足时，个体就会在工作上产生投入。该定义从认知的层面对工作投入进行了界定：工作投入是个体内心对工作重要性的一种认知结果。

观点二：工作投入是个体投注精力、时间及兴趣于其工作上的程度。该概念不认为工作投入是员工发自内心的想法，员工可能对工作不很喜欢不很满意，但由于将高质量地完成工作视为自己的责任，因此也会投入自己的精力、时间及兴趣于工作之上。该定义从行为的层面界定了工作投入：工作投入是个人对工作的投入力度。

观点三：工作投入是工作表现对个体的重要性程度。当个体的工作表现受到组织的重视，同时个体知觉到组织可以满足自己目前的显著需求时，个体就会重视自己的工作表现，从而投入到工作中。该定义从情感的层面对工作投入进行界定：工作投入是工作表现对个体的重要性程度，表现为在工作情境中受到越多肯定时，个体就会越投入工作。

对于以上观点，一些研究者支持其中一种或几种，一些研究者则全面赞成。笔者认为，这三种观点从本质而言是不矛盾的，仅仅是看问题的角度不同。从认知、行为、情感三个层面共同界定才是最全面完善的。因而将工作投入定义为：由于个体在心理上对工作的认同，因而引发的重视个人工作表现的态度和积极主动参与工作的行为。

（二）工作投入的结构和测量

工作投入在概念上的复杂性，直接导致了测量的混乱。持单因素论的研究者坚持将工作投入看成“个体对工作的心理认同的一种总体的认知（或信念）状态”，因此试图直接测量个体自身对工作的认同感。持多因素论的研究者则将工作投入看成是一个建立在认知、活动和情感基础之上的综合概念。其结构包含四个维度：（1）工作作为一种主要的生活兴趣；（2）个人积极参与工作的程度；（3）工作表现与自尊的关联程度；（4）工作表现与自我概念的一致性。据此，编制了工作投入的多维度量表。我国研究者以中国员工为对象，编制量表进行考察后发现，我国员工的工作投入与西方有异有同。我国员工工作投入由四个维度组成：兴趣导向、心理认同、自我实现、积极参与。兴趣导向是指个体在目前工作中体会到了乐趣，并把工作看成自己的兴趣所在；心理认同是指个体心理上对目前工作的认同程度，对目前所从事的工作感到自豪；自我实现是指个体认为在工作中能实现自我价值，对未来工作充满期望；积极参与是指个体在工作中花费精力以及投身其中的程度，表现为在工作中追求完美。

（三）工作投入产生的原因

对于工作投入产生的原因，主要存在三种观点，即个体差异论、情境决定论和交互作用论。个体差异论认为工作投入是一种个体差异变量，它主要是个体在社会化过程中将传统的工作价值观内化的结果。因此，它与职业伦理道德和个人的责任感紧密相连，具有相当的稳定性，不会随具体工作环境特点的变化而变化。而情境决定论者则认为，工作投入是工作情境的函数。许多工作因素如组织的特点、工作的性质等都可能影响员工的工作投入程度。交互作用论者则综合了前两者的观点，认为不能简单地把工作投入视为人格变量或情境变量决定的，工作投入是人格特征和情境特征的函数，它既受组织条件的影响也受到早先社会化过程中习得的价值取向的影响。

按照交互作用论的观点，研究者经常考虑的影响工作投入的因素可分为以下几类：人格特征（如对职业伦理的认同、控制点、自尊、成长需要的强度、内部动机等）、工作特征（如工作的自主性、技能多样性、任务的特点、反馈、任务的意义、挑战性、任务复杂性等）、管理行为（如能否体谅员工、参与决策程度、交流的质量和数量等）、角色知觉（包括角色含糊和角色冲突）。此外，还有一些可能与工作投入相关的因素，如人口统计学变量（包括年龄、性别、受教育程度、婚姻状况、任职年限等）、职业承诺、组织类型（公有组织或私有组织）等。研究发现，人格变量中，对职业伦理的认同、控制点、自尊三个变量与工作投入有显著相关；情境变量中，技能多样性、任务的特点、反馈、任务的意义、挑战性、任务复杂性都与工作投入有显著相关；管理行为变量中，参与和体谅两变量影响效果显著。可见，人格变量和情境变量都是工作投入的前提条件。另外，研究表明，人口统计学变量与工作投入之间没有关系，因此不能用年龄、性别、受教育程度、婚姻状况、任职年限等因素来预测工作投入。

（四）工作投入的后果

工作投入的结果变量中，工作满意度与工作投入的关系最强。究其原因，可能是因为工作投入和工作满意度都是对一种具体工作的反应，只不过前者是一种认知状态，后者是指喜欢某一种工作的情感状态，其指向的内容是相同的。工作投入与离职和旷工关系不明显，对绩效的预测能力也较弱，其原因可能是一些未知的心理和行为变量（如动机、情感、创造力、合作、努力程度等）在其中起到调节作用。另有研究还表明，工作投入与内部需要的关系要高于与外部需要的关系，这也再一次证明：有趣的、具有挑战性的工作对培养工作投入的重要性。

本章小结：

1．薪酬是员工因向所在组织提供劳动或完成任务而获得的各种形式的酬劳或酬谢。它是劳动力价格的支付形式，在市场经济环境下，同时又是人力资本竞争的价格表现。薪酬按照存在的形态不同，可分为经济性薪酬和非经济性薪酬。

2．宽带薪酬是对传统的带有大量等级层次的垂直型薪酬结构的一种改进或替代，是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相当少数的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。

3．员工持股计划是指企业内部员工以个人出资（大都指未来劳动的收益）的方式，或贷款融资的方式，来持有本企业的一部分特殊股票，并委托员工持股会集中管理的一种产权组织形式。员工持股计划本质上属于一种股票奖励计划，员工可借此渠道参与企业经营管理和分享利润。

4．工作设计是指对工作完成的方式以及某种特定工作所要求完成的任务进行界定的过程，包括岗位轮换、岗位扩展、工作丰富化、弹性工作制等形式。

5．组织公民行为是指员工自觉自愿地表现出来的、非直接或明显地、不被正式的报酬

系统所认可的、能够从整体上提高组织效能的个体行为。

6．工作投入是指，由于个体在心理上对目前工作的认同，因而引发的重视个人工作表现，并主动参与工作的行为。

本章思考题：

1．简述薪酬的概念与分类。
2．运用薪酬对员工进行激励时，应注意哪些问题？
3．简述目前出现的新的薪酬激励形式。
4．简述组织公民行为的概念、维度划分和作用。
5．简述工作投入的概念、维度划分和相关理论。

案例分析：

从CENT离职看GC的薪资体系

GC是一家由原国家事业单位转型为企业的公司。现有员工200余人，离退休人员150余人——均为原事业单位工作或离退休人员。在经历了计划经济向市场经济转变的阵痛后，GC充分利用现有资源，并逐渐融入到了激烈的市场竞争中。

但由于各种条件（包括宏观环境和微观环境，当然这里主要是指宏观环境）的限制，特别是经费来源方面原来一直依赖中央财政直接拨款，因此GC的改革步伐非常小——这种改革的速度远远落后于整个社会的变革速度，而这些变革中尤显滞后的方面便是薪资方面的大锅饭和用人方面的论资排辈。

2003年末的一天，一位被各级领导看好的办公室员工CENT提出要离开公司。当CENT向其上级S提出要走并希望立即得到批准时，S半晌没回过神来，她不相信CENT会选择离开——至少不应该这么快。

S迅速地回忆了一遍CENT的成长历程：从一线干起，历经数个工作岗位，一直表现优秀；为公司争得了好多荣誉；曾被提名为2000年度省优秀共青团员；现在已经是共产党员；任公司团支部书记，并分管青年工作；函授本科马上就要毕业了……而且，他才22岁！这么一个自己看着成长起来，工作认真、学习上进、生活严谨的年青人，为什么会突然离职？

带着这个问题，S与CENT进行了坦诚的交流。CENT对这位曾全力培养过自己的领导没有任何隐瞒，他向S陈述了自己决定离职的三点原因：

第一，公司所能提供的环境已不能满足他对自己高标准成长锻炼的需求。

第二，公司所给予的待遇与自己所做出的贡献不成正比，而且即使今后发展顺利，其收入增长速度仍远远跟不上自身能力与素质的成长速度。

第三，现在这个社会已不存在终生的职业，只存在终生的能力。

S对CENT提出的一、三两点并没有思考太多，因为一个组织的条件总是有限的。当员工在自己的规划中，对公司的要求已超出了公司所能做到的极限，那么对于一个组织特别是对于一个体制还没有完全转变过来的组织而言是无力改变这种现实的。但关于员工的

工资，似乎有一定的调整空间。

由于公司是从原事业单位转型而来，工资等方面仍大部分沿用了原体系，该体系大致情况如下：

（一）以岗定薪

薪资标准主要以该员工所在岗位的重要性和工作量大小来衡量。岗位是确定员工工资的基础。

（二）将员工工作年限考虑到整个体系中

员工工资调整是定时进行的，只要员工在工作中没有犯大的错误，就可以享受加薪待遇，对表现特别突出的可超级或提前晋升工资档次。

薪资基本形式如下表（未按实际数字列出）：

岗位 \ 数额 \ 档次		一 岗位工作 2 年以下	二 岗位工作 2～3 年	三 岗位工作 4～5 年	四 岗位工作 6～7 年	五 岗位工作 8～9 年	
行政	一级职员	1200	1300	1400	1550	1700	
	二级职员	800	850	900	980	1060	
	三级职员	600	630	660	700	740	
技术人员	高级	1200	1300	1400	1550	1700	
	中级	1000	1060	1120	1200	1280	
	初级	800	850	900	980	1060	
	技术员	700	740	780	830	880	
工人	高级工	900	950	1000	1060	1120	
	中级工	700	740	780	830	880	
	初级工	500	530	560	600	640	
	普工	350	370	390	420	450	

从实际操作中可以看出，该薪资体系存在以下问题：

（1）薪资与学历无联系，这导致了员工整体素质不高。

（2）各岗位薪资无明显差异。最可以说明问题的事实是：公司守门人（高级工五档 1120 元）与公司一把手（一级职员三档 1400 元）的工资差距仅为 280 元。这种情况导致了员工进取心普遍偏低——投入与产出严重失去平衡。

（3）如果工作岗位不发生变化，无论员工的表现有多优秀、员工自身素质有多高，均无法在薪资中得到体现。

当然，这种薪资体系亦有其优势，主要表现为：

（1）由于严格执行薪资政策，同岗位员工薪资基本上没有什么差距，绝大部分员工情绪稳定。

（2）这种薪资制度是透明的，员工一旦选择进入公司，即表示接受了这种制度，抱怨的情况不多见。

鉴于以上情况，S 产生了如下想法：

（1）可否将学历因素考虑到薪资体系中去？这不仅可以让正在进取中的员工清楚地看到学历方面的差距，还可以达到提高全员素质的目的，更可体现公司对知识的尊重，从而吸引和留住组织需要的优秀（高知）人才。

（2）可否拉大档差？在本着对社会和基层员工负责的态度的基础上制订公司起薪标准，重视员工成长。

（3）可否对特殊人才实行谈判工资（该工资不在上述工资框架内）？

（4）可否将员工调薪的依据从单纯的工作年限中剥离出来，主要运用考核的手段定期或不定期地对表现优秀的员工提名晋升，将工资导向从资历转变到工作贡献上来（对服务年限以补贴形式单独进行补偿）？或者考虑将原薪资中本身就存在的 30%的活动工资与考核成绩真正联系起来——打消员工将这部分工资作为固定收入的一部分的守旧思想？

（5）可否根据工作地点不同，按当地政府的最低工资标准为依据适当调整实际工资或给予补贴，以平衡跨地区同岗位间实际可比收入？

（6）如何才能在组织承受能力以内让员工得到（或感受到）更多的非工资收入？

(资料来源：中国人力资源网)

问题：

1．你认为 S 解决 CENT 离职问题的思路正确吗?为什么?

2．你认为 S 改进薪酬的想法合理可行吗?还有哪些改善余地?

第三篇　认知管理

➔ 第七章　组织中的知觉

➔ 第八章　组织中的记忆与学习——知识管理

➔ 第九章　组织中的决策

第七章　组织中的知觉

知觉是对感觉信息输入进行主动处理并赋予其含义的过程。在组织管理过程中，管理的对象是人，管理是一个与人交往、对人产生认识，并与人发生相互作用的过程。管理双方在有限的时间内利用可用信息，对个体的需要、动机以及个性特征等做出迅速有效的判断，进而采取适当应对措施的过程就是组织知觉加工过程。个体就是通过这一过程对组织中的个体，以及组织本身进行认识的。本章从知觉概念入手，对组织知觉中的障碍、归因等问题进行论述，并对实际应用提出了建议。

第一节　组织中的社会知觉

知觉是指个体选择、组织和解释感觉器官收集的信息，从而理解周围世界的过程。知觉的对象包括人和物两部分，对人的知觉称为社会知觉，是管理心理学研究的主要内容。在工作生活中，每个人每天都接触包括上级、同事、下属、家人、朋友、客户在内的大量不同的人。对所获得的信息进行整合和解释，形成关于自己或他人的印象，加深对自己或他人的了解，就是社会知觉过程。其中对自己的体貌、个性、能力等方面特征的知觉过程称为自我知觉，对他人各方面特征的知觉称为人际知觉。

一、组织中社会知觉的种类

（一）自我知觉

自我知觉的主要成分是自我概念和自尊。自我概念是个体关于自己的信念的集合；自尊则是个体对自己的评价及其带来的情绪体验。个体对自己的认识有多种来源，包括社会化、角色认知、对自己行为的观察、他人的反馈、与他人的比较、经历过的重要事件等。

自我概念（self-concept）是人格结构的核心部分，它是个人对自己所有方面（包括生理、心理等）的知觉和主观认识，这种认识是个体在社会化过程中逐渐形成与发展起来的，是一个关于自己及自己与周围环境关系的多方面的、多层次的认知评价体系。自我概念由四个部分组成：物质自我、社会自我、精神自我和纯自我。其中物质自我是基础，社会自我高于物质自我，精神自我在最高层。

自尊是个体对自己做出的评价，即个体的自我价值感。自尊在很大程度上受到情境的影响。成功会提高自尊，而失败会降低自尊。高自尊的个体对自己持正面情感，认为自己既有优点又有缺点，但优点比缺点更重要。低自尊的个体则对自己的看法比较消极，他们

更多地被他人对自己的看法所影响，行为上倾向于趋近给自己正面反馈的个体，回避给自己负面反馈的个体。多数情况下，高自尊个体更乐观、心理更健康，而低自尊的个体可能抑郁、焦虑和有某些行为问题。一个人的自尊影响许多其他态度，并且对组织中的行为有重要意义。高自尊的人们工作更出色，并且对自己的工作更满意。求职时，他们希望获得更高的职位。研究表明，一个由高自尊个体组成的工作小组比平均自尊低的工作小组成功的可能性更大。当然，自尊过高的人处于充满压力的情境中时，可能会不适当地自夸，这可能造成他人的负面评价。

由于总的来说高自尊被认为是一种正面的特点，所以管理者应该注意保护下属的自尊，给员工适当的挑战和获得成功的机会，从而达到激励目的。需要注意的是，单纯的表扬、鼓励或吹捧并不能真正提高自尊，自尊的主要来源是成功体验，即通过努力取得成功后，自尊才会有真正的提高（Bandura, 1997, 2000）。一个需要考虑的问题是：到底大多数人对自己的评价是偏低还是偏高呢？以罗杰斯为代表的人本主义心理学家认为，大多数人对自己的评价偏低。但是，与此观点相反，很多社会心理学研究发现，多数人的自尊都偏高，表现出用对自己有利的方式知觉自己的倾向，即自利性偏差。自利性偏差主要有 4 种表现：

（1）人们对积极和消极事件的解释方式不同。他们往往把成功归结为自己的才能和努力，而把失败归结为运气差或问题本身的难度等外在因素。研究者在婚姻、企业、谈判等情境中都发现了这类自利性偏差，它会导致婚姻不和、员工不满和谈判时的僵持局面。在组织中，当公司利润增加时，CEO 们往往会把这一成功归功于自己的管理能力，而当利润下降时，他们又会归咎于经济不景气、员工缺乏能力或工作不够努力等。企业中的员工也是如此，他们往往将失败归咎于工作负担过重、同事不易相处、目标不明确等。而且，只有当人们得到的奖金比大多数员工都高时，他们才认为是公平的。

（2）每个人都认为自己高于平均水平。当人们把自己与别人进行比较时，往往认为自己符合社会赞许的方面多于平均水平。当问及自己的职业能力时，90%的商业经理认为自己的业绩优于同级经理的平均水平。澳大利亚的一项研究表明，86%的人把自己的工作成绩评价为高于平均水平，只有 1%的人评价自己低于平均水平。多数外科医生认为自己病人的死亡率低于平均水平（Gawande, 2002）。

（3）对未来的生活事件盲目乐观。大学生往往认为自己远比其他同学更可能找到好工作，获得更高薪水和拥有自己的房子，而诸如酗酒、40 岁前突发心脏病等消极经历则不会发生在自己身上。尽管乐观可以提高自我效能、促进健康和幸福感，但是过分乐观会导致不去采取预防危险发生的措施，事前不做充分的准备工作，赌博时即使不断输钱仍然坚持等。因而，盲目乐观往往会造成最后的失败。

（4）人们容易高估自己的观点和缺点的普遍性，同时低估自己能力和品德的普遍性。例如说谎的人往往认为别人也不诚实，逃税或吸烟的人认为大多数人都与他一样（Sagarin & others, 1998）。相反，当人们工作做得不错或取得成功时，则认为自己优于他人。

自尊偏高所造成的自利性偏差有一定的适应意义。高自尊的人通常自我感觉良好、更能应付日常生活压力、心理更健康。但是，这种偏差也会带来不利影响。研究表明，自利性偏差在一定程度上会毁掉整个群体，这一点对组织来说非常致命。一些心理学家对群体

成员的自利性偏差进行了一系列实验。他们让被试共同完成某些任务，然后得知任务完成得很棒或很糟糕。结果发现，成功组的成员宣称对他们组的成功做出了贡献，多数人认为自己比群体中其他成员的贡献要多，而失败组则刚好相反。如果一个组织中的成员都认为，自己做出了超出平均水平的贡献，但是又没有获得相对应的报酬和未得到充分赏识，那么很可能会产生不和谐和嫉妒。在这样的组织中，当宣布加薪时，总有一半的人得到平均或低于平均水平的加薪，那么他们很可能会认为自己是不公平的受害者。

（二）人际知觉

人际知觉是一个“以己度人”的过程，即根据自己的经验、知识等对他人的信息进行解释。几乎所有的管理活动都依赖于人际知觉。在评价业绩时，管理者利用他们对员工行为的知觉作为评价的基础；在招聘中，初次面谈的前 4、5 分钟，招聘者通常已经根据他或她对应聘者的知觉，做出了接纳或拒绝的决定。

主要有三类因素影响个体对他人的知觉：知觉者的特点、目标个体的特点，以及情境的特点。

1．知觉者的特点

知觉者的几个特点会影响人际知觉。首先是对被知觉目标的熟悉性。当与被知觉对象熟悉时，个体可以根据多个观察来源建立对他或她的印象。如果在这些观察中收集的信息是准确的，那么就可以形成对这一个体的准确知觉。但是，熟悉并不总是意味着准确。熟悉度过高往往使得认知者倾向于滤掉那些与已有信念不符合的信息，从而扭曲了事实的真相。这在业绩评估时格外危险，因为业绩评估的对象通常都是十分熟悉的人。管理者需要注意避免先入为主的倾向。

知觉者的态度也影响人际知觉。假设你在为组织中一个重要的职位访谈应聘者，这个职位需要与供应商协商合同，从事这一职位的多数是男性。此种情况下，你可能会感觉女性不擅长在谈判中坚持自己的立场。这种态度无疑会影响你对女性应聘者的知觉。

情绪也对知觉他人的方式有影响。个体在高兴时与沮丧时思考问题的方式是不一样的，并且倾向于记住与情绪状态一致的信息。当处在积极情绪状态时，个体倾向于形成对他人的积极印象。当处在消极情绪中时，倾向于对他人形成消极的评价和印象。

另一个影响人际知觉的因素是知觉者的自我概念。持有正面自我概念的个体倾向于注意他人的正面属性，而负面自我概念会导致知觉者看到他人的负面特点。对自我的更多理解可以使个体获得对他人的准确知觉。

个体的认知结构，即思考问题的方式，也会影响人际知觉。一些人倾向于获得知觉对象身体特点的信息，例如身高、体重和外表等。另一些人则倾向于更多关注对方的人格特点。认知复杂性允许个体知觉他人的多个特点，而不是只关注少数特质。

2．知觉对象的特点

知觉对象的特点也影响人际知觉。身体外表例如身高、体重、大致年龄、种族、性别、衣着等在人际知觉中起重要作用。研究表明，那些与规范相反的、新的或不寻常的外表特征，以及新异的行为较容易引起知觉者的注意。说话大声的、衣着古怪的、身材和长相特

殊的以及过度活跃的个体都很容易成为知觉的中心。此外，外表吸引力通常会影响他人形成的印象。尽管面试官可能会加以否认，但是吸引力和外表修饰确实会影响招聘访谈中的第一印象。这一规律帮助解释了为什么有吸引力的人通常获得了更有声望的工作，并且赚钱也更多。一些研究考察了被试的外表吸引力水平与收入之间的关系，发现吸引力得分每增加一个单位，被试的年收入可增加 2000 美元左右（Roszell & others, 1990; Frieze & others, 1991）。

知觉对象言语交流方面的特点也影响人际知觉的形成。他们谈论的主题、他们的音调、他们的口音都会作为知觉者做出判断的信息依据。

知觉对象非言语交流方面的特点也传递着大量的信息。有时人们会尽量隐藏自己的真实信息或感受，甚至会撒谎。这时候，知觉者可以观察知觉对象的目光接触、面部表情、身体动作和姿势，从而建立起印象。这些行为相对来说较难控制，因此传递的信息较为真实可靠。一些非言语的信号在不同文化背景下有不同的含义，但研究发现面部表情有普遍的含义，来自不同文化背景的个体以同样的方式识别和解读表情。

知觉者还会观察知觉对象的行为，从而推测其意图。当看到老板出现在办公室门口时，员工往往会不自觉地推断他此行的意图：是要安排更多的工作，还是打算祝贺最近取得的成功。无论如何，知觉者依据对方行为对对方意图的解释影响其看待知觉对象的方式。

3．情境的特点

知觉者和知觉对象相互交往的情境也影响形成的印象。交往发生的社会情境对人际知觉有重要影响。在教授的办公室遇到他，还是在一家饭店相遇，两种情况下你建立印象的方式有很大不同。在日本，社会情境显得尤其重要。在工作时间之外或午餐时谈论生意是一种避讳。如果你在这些时间试图谈生意，将被知觉为粗鲁的。

情境线索的强度也影响人际知觉。一些情境提供了关于什么是适当行为的强有力的线索。在这种情境下，我们会假定个体的行为可以被情境所解释，但却不能反映个体的性格倾向，这叫做人际知觉的折扣原则。例如，汽车展销会上热情又有魅力的汽车推销员，他询问顾客的工作和娱乐，并且对顾客的汽车品味很感兴趣，表现得周到又热情。你会认为这种行为反映了销售员性格？可能不会，由于情境的影响，你会将“试图卖车”知觉为该销售员的真实意图，而不会认为“热情”、“有魅力”是他个性的表达。

二、社会知觉的障碍

尽管人们希望形成对他人的准确认识，但有很多因素造成形成的印象并不准确。研究者已经证实，许多知觉偏差和倾向会干扰人们对他人的准确判断。分析这些偏差，有助于找到避免它们的方法。

（一）第一印象

通常来说，个体对某个人的判断并仅仅依据当前获得的信息，在很大程度上依赖于最初对他形成的判断，即第一印象。一系列印象形成的研究发现，最先描述的特征对人们印

象形成的影响巨大。当第一印象影响过于强烈，严重阻碍了准确的印象形成时，被称为第一印象错误。

在组织中，一项关键的管理任务就是判断他人业绩，第一印象错误往往会给绩效评价带来严重后果。当一名下属的业绩有进步，需要识别和奖励时，如果当前的评估只是根据糟糕的第一印象，那么管理者可能意识不到他的进步。同样，当一个最初给领导留下良好印象的人表现糟糕时，由于第一印象的作用，管理者也可能面对证实该下属业绩下滑的证据而仍视而不见。一项研究表明，第一印象错误也可能以微妙的形式存在。该研究的被试是公司的面试官，他们事先评估应聘者的申请表格和测验分数。研究者发现，被试根据这两项标准对应聘者作出的评价越高，他们在访谈过程中对待应聘者的态度越正面。对访谈录像的分析发现，最初给人形成正面印象的应聘者得到更好的对待，被试与他们交谈的方式更愉快、互动更多，并且更多地告知他们关于公司的正面信息。也就是说，招聘者并不是利用访谈来获得更多的无偏见的信息，而是用访谈来确认他们根据表格和分数形成的第一印象。

（二）晕轮效应

人们经常认为，聪明的人会努力工作，蠢笨的人比较懒惰，这种知觉偏差被称为晕轮效应。当个体建立了对某知觉对象某方面的正面印象时，就倾向于认为该人的所有方面都是好的。类似地，当形成对某人某方面的负面印象时，就倾向于认为该人的所有方面都是不好的。这两种现象都属于晕轮效应。常见的晕轮效应是根据个体的外表特征来推断他的其他特征，例如，长相漂亮的人也被认为具有和蔼可亲、善良和受欢迎等特点。在组织中，当管理者使用正式的业绩评估表格评价下属时，晕轮效应很容易出现。在这种情况下，当管理者将某个雇员评价为在某些维度上表现良好时，很可能会认为该雇员在其他方面也很好，从而在别的维度上的评分也较高。晕轮效应很可能是造成雇员在不同维度上的分数呈现高相关的原因。当出现这种现象时，评价的结果是不可靠的。

（三）选择性知觉

知觉的重要特征是具有选择性。我们并不是不加区别地接受所有眼前的事物，而是受到动机和认知等造成的预期的影响，只集中于环境中的某些方面，忽略其他方面。由于人们处在非常复杂的世界中，周围有过多的刺激，知觉的选择性可以使个体用有限的资源去关注那些对自己重要的信息，因而是具有适应意义的。但是，选择性知觉也可能会造成我们的知觉偏差。

研究证实，选择性知觉可以在组织中起作用。早期的研究已经发现，当要求企业管理人员阅读一份某工厂的案例时，销售经理认为案例中最重要的问题是销售，生产经理则认为最重要的问题是生产，其他人也各自认为自己负责的领域是案例中最重要的。另一项研究调查了来自很多组织的大量高级管理人员，要求他们回答组织的哪些方面对效率至关重要。结果发现，经理们对符合他们背景的方面更关注。例如，销售或市场背景出身的经理认为公司的产品和服务线路的变化最重要。研发背景出身的经理则认为产品的设计最重要。

也就是说，经理们受到选择性知觉的影响，他们更多关注那些符合他们背景经历的商业环境。这也是造成人们对同一情境产生不同知觉的重要原因。

（四）自我实现的预言

信念会影响感觉和行动，并最终变成现实。罗伯特·默顿（1948）将其定义为自我实现的预言。默顿指出，如果人们相信银行即将倒闭，纷纷排队去提款，他们错误的信念最终会制造出现实；同样，如果人们相信股票将上涨，他们的信念和由此导致的行为可能会造成股票真的上涨。

自我实现的预言最著名的证据来自罗森塔尔和雅格布森（Rosenthal & Jacobson ,1968）的研究。在他们的研究中，小学教师得到了关于学生的一些信息，这些信息暗示 20%的学生将在未来的学业上取得重大进展。结果发现，在 8 个月后的智商测试中，这 20%的学生的成绩确实比其他学生进步快。而实际上，这 20%的学生最初是随机挑出的，与其他学生并无不同。当老师相信他们有突出能力时，最终这一信念就变成了现实。这一现象也叫皮格马利翁效应[①]。

自我实现的预言在工作环境、法庭、伴侣之间、面试等情境中都存在。以色列国防军告诉一组海军学校学员，他们很可能不会感觉到晕船，即使晕船，也不会影响他们的表现。结果发现自我实现的预言起了作用，这组学员表现比其他学员好，晕船的人也更少。在组织中，管理者对个体的预期既影响管理者本人的行为，又影响预期对象的反应。当管理者认为某个雇员有升职的潜力时，就可能花很多时间指导他，给他提供更多的挑战任务，从而培养这一个体走向成功。由于对个体的高预期可以变成现实，管理者可以利用皮格马力翁效应来提高组织的生产力。研究表明，当一名经理对一个群体持有高的期望时，整个群体都表现更好。

（五）刻板印象

刻板印象是人们对某个特定群体的成员共有的特征所持有的固定观点。刻板印象的存在形式通常是：“来自 X 群体的人拥有 Y 属性”。例如，认为戴眼镜的人勤奋、害羞、不活跃，老年人不能学习新知识，女职员不善于坚持自己的观点等。刻板印象意味着，由于认定了特定群体的所有成员具有类似的特征和行为，因此根据某个人属于某个群体成员的身份，推断这个人的特点。刻板印象多数情况下都是负面的。

刻板印象常常也有一些根据，并且也有一定的益处。例如，它可以节省人的认知资源。研究表明，人们在思考他人时，倾向于尽量降低所需要的认知努力的程度。把某个人归于某一群体，假定这一群体的人有类似的特点和行为，据此认为这个人具有群体已知的特点，这样可以节省详细了解这个人所需要的时间和精力，是一种有效的捷径。而且，我们每天都要接触许多人，了解每个人的每件事情是不可能做到的。因此，个体往往依赖可以利用的信息，如年龄、性别、种族、工作类型等，作为组织知觉的方式。

---

① 皮格马利翁，古希勒雕塑家，传说他钟情于自己雕塑的女神像，后来这个女神像果真变成真人与其结合。

但是，这种对某个群体的刻板印象往往并不准确，过于泛化，忽略了个体之间的巨大差异。刻板印象使得知觉者仅仅根据对象所属的类别过早地下判断，而不去搜集和了解更多的信息，即便形成了不准确的印象，也很难有机会被检验和改变。如果一个人力资源经理认为某个群体的成员是懒惰的，他可能会有意地避免雇用或晋升属于那个群体的个体。这个经理可能坚持相信他收集了所有必需的信息，做出了很好的判断。但是，尽管没有觉察到，他所持有的刻板印象已经影响了他的判断。造成的结果是，某些个体的命运已经早已被决定了，并不是因为他的行为，而是由于他属于某个特定群体。而且，由于上述自我实现预言的作用，被贴上标签的群体成员往往会表现出与上司刻板印象一致的行为。例如，一个典型的刻板印象认为记忆随着年龄的增长而衰退。研究发现，接受这一观点的老人比否认这一观点的老人更多地表现出记忆衰退。在工作环境中，性别刻板印象往往会影响管理者对女性工作绩效的评估。研究发现，当评估者为男性时和当女性从事与男性有关的活动时，女性职员往往会受到歧视。在多文化的工作团队中，人们经常对外国同事持刻板印象，而不是在了解他们之后才形成印象。来自不发达国家的团队成员通常被认为知识不够渊博，仅仅是因为他们的祖国经济或技术不够发达。这些刻板印象会降低工作团队的生产力，还会导致低落的组织士气。

三、克服社会知觉的障碍

知觉偏差的存在并不意味着人们有意做出不准确的判断，而是由于人们不能对信息进行全面的加工。下面一些建议有助于改进社会知觉的准确性。

（一）识别和面对刻板印象

必须承认，大多数人都持有并依赖于刻板印象，特别是涉及到新认识的人时，这一点尤为明显。尽管这一倾向很自然，但它很可能会造成错误的知觉。为此，最好能够识别我们所持的刻板印象。这样可以帮助你意识到它们的存在，并尽量减少他们对行为的影响。

（二）根据客观因素评价他人

用于评价他人的信息越客观，产生知觉歪曲的可能性就越小。

（三）避免匆忙做判断

即使对他人了解很少，人们也往往倾向于匆忙得出关于他人的结论。花些时间深入了解别人，而不是告诉自己你已经知道了所有有关他的信息。

第二节　组织中的归因

人们不仅想知道他人是如何行动的，还想知道他们为什么如此行动。工厂的生产率下

降，是由于工人变懒了，还是由于生产设备落后了?销售员称赞我的穿着，是因为他由衷地喜爱，还是另有所图?对自己和他人行为背后的原因进行解释的过程被称为归因。

一、归因的基本原理

归因理论描述了我们怎样解释自己和他人的行为（Heider, 1958）。归因理论有一些一般的假设，通常认为人们试图将个体的行为归结为内部原因（也叫个人归因）或外部原因（也叫情境归因）。假设一名学生在一次测验中的成绩很好，当对其进行归因时，如果把他的成绩归结为能力或努力，即为内部归因；相反，如果认为这次测验很容易，或者是他运气好，即把成绩归因于任务难度或运气，即为外部归因。人们在组织情境下，也经常进行类似的归因。老板解雇了一名职员，对于该职员而言，如果认为是由于自己违反了公司的制度，就是内部归因；如果认为是由于老板的冷酷无情，则是外部归因。归因方式有一定的个体差异。研究表明，成功导向的个体倾向于将成功归因于能力，失败归因于缺乏努力；失败导向的个体倾向于将失败归因为缺乏能力，并且由于这种归因模式，可能发展出无助感，弱化未来成功的希望和信心，甚至造成抑郁。那么，人们通常是如何做出归因的呢？对此有两种有影响的理论。

（一）对应推断论

在组织中，人们经常需要了解某人是哪种人：对手是否是一个强硬的谈判者，同事是否好相处等。要了解他人，需要观察他或她的行为，然后从行为中推断其性格。所谓对应推断就是判断一个人表现出来的行为是否与其内在性格或真实意图相对应的过程。

这种推断表面上看很简单。例如，办公桌很混乱的人被认为是马虎的，在电梯口摔倒的人被认为很笨拙。但是，办公桌的混乱可能是由于某个同事到处翻寻一份文件的结果，而摔倒是由于地板很滑，任何灵巧的人都可能摔倒。也就是说，任何表现出来的行为都有很多可能的原因。另一方面，人们经常有意掩饰某些性格特点和真实的意图，特别是当这些特点和意图与当时环境的要求或社会期望相悖时。例如，毛脚女婿第一次登老丈人家的门可能表现得很规矩、很本分；申请销售职位的个体在面试时可能表现得很健谈、很外向，即使他的性格是内向的。因此，简单地做出对应推断很可能会犯错误。

那么，怎样才能做出准确的对应推断呢？或者说，在什么条件下才能认为一个人的行为反映了他特有的内在属性或与他的真实素质相对应呢？心理学家琼斯和戴维斯（Jones & Davis）对此问题进行了长期的研究，提出了两个基本的原则：（1）不寻常结果原则：当活动者的行为具有一些相当独特的或不寻常的结果时，知觉者可以作出对应推断，即：将这种行为判断为与活动者的内在倾向相一致。一个人行为的结果越不寻常，越能够使他与别人区别开来，反映他的内在品质。例如，把某人撞倒会产生与其他可能的行为（如婉言谢绝、对某人吵嚷）不同的伤害性后果，从而体现出该人鲁莽的个性特点。再如，假设你的朋友接受了一项新工作。你得知这个职位薪水很高、工作很有趣、并且工作地点很诱人。这时，你难以判断对你的朋友来说什么是重要的，因为任何人都会接受这一工作。但是，

假设这项工作薪水不高，工作任务繁重枯燥，但工作地点是一个风景优美的城市。这时，你可以很容易地推测什么对你的朋友来说最重要了。一种行为不寻常的结果越多、越独特，它就越可能被判断为与活动者的内在倾向和品质相对应。（2）低于社会需求性原则：知觉者关于其他人在同样情境中将会做什么的信念也直接影响对应推断。当一种行为与社会上人们所期望和赞许的行为常模不一致时，人们就会将这种行为归因于活动者的内在属性。例如，演员浓妆艳抹是符合人们的期望的，由此难以推断他（她）是否具有喜欢化妆这种特点，而一般人若过分追求化妆，则能够提供关于他（她）的特点的信息。

（二）因果推断论

关于人们是如何根据观察到的结果来确定其原因的，归因理论的创始人海德（F.Heider,1958）曾经提出过一项著名的原则——协变原则，即看一看哪些因素与这种结果是协同变化的。后来，凯利（H.Kelley,1972）接受了这个原则，并给出了一个完整的定义："如果一种结果存在，某种条件存在，这种结果消失，这种条件也消失，那么这种结果就归因于这种条件。"

在协变原则指导下，凯利提出了一种详尽的因果推断模型。他首先区分出了两类归因问题：一类是能够在多次观察同类行为或事件情况下的归因，称为多线索归因；另一类则是依据一次观察就做出归因的情况，称为单线索归因。凯利认为，人们在对特定的社会行为进行归因时，可供选择的原因不外乎有三类：（1）活动者个人方面的原因：诸如他的心境、个性、态度等；（2）环境方面的原因：诸如环境气氛、某种外界压力等；（3）刺激对象方面的原因：诸如活动对象的特点等。对一种行为结果究竟作出哪种归因呢？这取决于下列三种行为信息：第一种信息称为"一致性信息"（Consensus information），即看一看活动者的行为和多数人的行为是否一致，更具体地说，就是看一看究竟有多少人像活动者那样做了。例如，所有走相同路线上班的员工都迟到了，则迟到行为的一致性就高。从归因的观点来看，如果一致性高，我们对迟到行为作出外部归因。如果走相同路线的其他员工都准时到达了，只有一个员工迟到了，则该员工迟到行为的一致性低，可认为该员工迟到的原因来自于内部。第二种信息称为"区别性信息"（Distinctiveness information），即看一看活动者只对当前的刺激对象产生了这种行为，还是对许多不同的对象都产生了同样的行为。例如，一名员工今天迟到了，我们就要看一看他是否在其他事情上也表现得自由散漫、违反规章制度。如果行为的区分性低，则可以对其迟到行为作内部归因；如果行为的区分性高，则迟到的原因很可能来自外部。第三种信息是"连贯性信息"（Consistence information），即看一看活动者对当前的刺激对象是否一贯地都产生同样的行为。例如，如果一名员工并不总是上班迟到，她有 7 个月从未迟到过，则表明这是一次特例，行为的一贯性较低；而如果她每周都迟到两三次，则说明行为的一贯性高。行为的一贯性越高，观察者越倾向于对其作内部归因。凯利认为这三个方面的信息构成一个协变的立体框架，可以依据这三方面信息的协同变化将人的行为分别归因于行动者、客观刺激物或情境，如表 7.1 所示。

表 7.1　三种行为信息的协变与归因

行为信息			归因类型
区　别　性	一　贯　性	一　致　性	
低	高	低	活动者
高	高	高	刺激对象
高	低	低	环境

二、归因偏差

人们在推断自己和他人行为的原因时，并不总是客观的，常常出现错误或偏差。常见的两种归因偏差是基本归因偏差和自利性偏差。

（一）基本归因偏差

研究者发现，人们在归因时存在一种普遍的倾向，即当解释他人的行为时，往往会低估环境的影响，而高估个人特质和态度的影响。也就是说，即使存在明显的情境原因，人们仍然倾向于认为他人的行为起因是其内在的性格。由于这一偏差非常普遍，所以社会心理学家称之为基本归因偏差。例如，当发现一名员工迟到时，人们更多地将其归因于他的懒散，而不是交通堵塞；当发现一名职员把文件掉到地上，接着又打翻了咖啡时，人们倾向于认为这个人杂乱无章和笨拙，而不是考虑文件太滑或咖啡杯子太热。

之所以会出现基本归因错误，原因之一是用特质来解释一个人的行动很容易，而识别影响其行为的复杂情境因素则比较困难。当观察他人的行为时，人们倾向于注意他的行为本身，而忽略行为发生的情境。因而，与情境原因相比，内部原因更容易受到注意、更突出。

在组织中，基本归因偏差常常让我们过早推定别人的责任，而不考虑可能的外部原因。从而造成对他人的不准确判断。当员工业绩较差时，基本归因偏差会导致管理者完全忽略可能造成这一结果的不可控原因，过多地责备员工。要想避免这一偏差，就应该设身处地考虑别人的处境，即进行换位思考，看看对方的行为有没有迫不得已的原因。特别是要考虑当自己处在相同情境中时，是否也会表现得比较糟糕。如果回答是肯定的，就不应该过多地指责或责备员工，反而应该更多地体谅和帮助员工。

（二）活动者—观察者效应

与基本归因偏差密切相关的一种归因偏差叫活动者—观察者效应。也就是说，基本归因偏差仅在个体作为观察者解释他人的行为时发生，而在个体作为活动者解释自己的行为时则出现了相反的偏差，即当观察他人的行为时，更多地强调内部因素，而解释自己的行为时，则更多地强调外部因素。例如，别人绩效差是因为他们能力不足或努力不够，而自己绩效差是因为任务太难、运气不佳或领导支持不够。这种现象并不一定是活动者和观察者之间的个人恩怨造成的，可能是因为双方依据的信息不同，也可能是因为双方看问题的

角度不同，但这种偏差常常会导致严重的人际矛盾和冲突，带来个人恩怨，需要在工作中加以注意并力求避免。

（三）自利性偏差

当涉及对自己行为原因的解释时，很容易出现的错误是自利性偏差。个体倾向于对自己的成功做内部归因，而对自己的失败做外部归因。也就是说，成功时，人们接受成功的荣耀；失败时，人们拒绝承担失败的责任。即使是企业的 CEO 们也难免出现这样的偏差。典型的例子是下面给出的绰号“链锯阿尔”的阿尔•邓拉普（Al Dunlap）的故事。在组织中，如果领导和下属都受到自利性偏差的影响，那么很容易出现归因矛盾，成功时争抢功劳，失败时互相推卸责任。

“链锯阿尔”的自利性偏差（来源：Nelson & Quick, 1999）

阿尔·邓拉普（Al Dunlap）是商业领域中声名狼藉的管理者之一，他的成功和失败一样出名。在他的案例中，成功和失败众所周知，他接受了成功的荣誉，但对失败却谴责他人或环境。这是否是一种自利性偏差？

阿尔·邓拉普以缩减规模之王而闻名。20 世纪 90 年代中期，在斯科特纸业公司（Scott Paper），他解雇了几千名员工，削减包括研发、工厂修葺及慈善捐款在内的一切开支，最终令公司业绩改善，股价也上扬了 225%。这些没有人情味、大刀阔斧的措施让他获得了“链锯阿尔（Chainsaw Al）”的称号。将斯科特纸业公司成功改造后，邓拉普又促成了金佰利公司（Kimberly-Clark）对前者的收购。作为 Scott Paper 公司的首席执行官，邓拉普获得 1 亿美元的薪酬。邓拉普写了本名为《商海无情》（Mean Business）的畅销书，这本书的副标题是“我如何拯救运作不良的公司和使运作良好的公司更伟大”，书中大大称赞自己。在书中，他宣称付给他的每分钱都物有所值：“我是我所在领域中的超级巨星，就像篮球领域中的迈克尔·乔丹（Michael Jordan），和摇滚音乐中的布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）”。

陷入困境的阳光公司（Sunbeam）在 1996 年聘用了邓拉普。阳光公司是一家生产搅拌器、电热毯和煤气烤肉架的制造商。邓拉普加盟的消息传出，阳光公司的股票在 6 周内翻了一番。在阳光公司的一年中，邓拉普解雇了该公司 12000 名员工中的一半，削减生产线，展开了又一次大规模的削减措施。一年之后，邓拉普就宣布成功，并且让公司上市，但根本没有买家。相反，邓拉普购买了 3 家消费产品公司。通过玩弄会计花招，收益看起来很好。但是，当他的会计手法被揭穿时，阳光公司欠债达到 20 亿美元，现金流动是负值。这家公司比“链锯阿尔”接手时还要糟糕得多。

对这样的结果，邓拉普指责一名他解雇的经理，指责那些进行“愚蠢的、毛利低的交易”的下属，甚至指责厄尔尼诺（El Nino）现象——“在暴风雨的时候人们不会想买烤肉架”。当面对董事会时，他宣称一名亿万资产的金融家阴谋低价购买这家公司，因此导演了一系列负面的媒体报道。

公司董事会不再相信他的故事。被指控策划了大额财务骗局的邓拉普最终被阳光公司董事会解雇，而美国证券和期货监管委员会和司法部也将邓拉普列入目标。如果邓拉普坦白承担失败的责任，情况是否会有所不同？我们永远不会知道。

一项对卫生保健公司管理者的研究证实了这种偏差的存在。公司的管理者被要求指出他们的雇员糟糕业绩的原因。管理者宣称，内部原因（雇员缺乏努力或能力）是雇员糟糕业绩的根源。这是基本归因错误的表现。而当要求雇员解释自己的业绩问题时，他们责怪缺乏来自管理者的支持（外部原因），这表现了自利性偏差。

上述三种归因偏差具有一定的文化差异。在强调个人自由的文化氛围下，如西欧、美国、加拿大等国家，基本归因偏差更普遍和明显；而在强调团队合作和相互依赖的集体主义文化背景下，如印度、日本、中国、韩国等国家，基本归因错误不那么明显。自利性偏差也有类似的情况，在强调集体主义的东方文化中比在强调个人主义的西方文化中表现得要弱一些。此外，有研究发现，即使在亚洲国家之间也存在差异。例如，印度流行宿命论的观念，人们相信命运决定了一切发生的事情，在这种文化背景下的人们倾向于强调行为的外部原因。而在中国，人们强调努力工作是通往成功的必经之路，因此当面临成功或失败时，中国人首先考虑的是他们是否足够努力或态度是否端正。一项研究考察了运动员对体育比赛成绩的归因，发现中国的运动员把成功和失败都归为内部原因。即使是当糟糕的成绩是由于外部原因（如坏天气）引起时，中国运动员仍然做内部归因。尽管这一研究结果未必能推广到工作领域，但至少为归因偏差的文化差异提供了佐证。

三、归因偏差在组织中的表现

个体解释周围事件的方式很大程度上影响他们的行为。人们试图理解行为的原因，是为了更好地预测和控制未来的行为。管理者在很多方面都使用归因。在评估业绩和奖励员工时，管理者必须决定行为的原因和责任的归属。一项关于工作场所性骚扰申诉问题的研究发现，当收到这类申诉时，管理者首先需要确定是否存在性骚扰以及谁应该为此负责。研究发现，一些性骚扰事件是由于归因错误造成的。男性很容易把女性的亲密行为归结为性挑逗，这种错误归因造成男性进一步的举动，经常引发女性指控他性骚扰或强奸。当男性处在较高的地位时，这种错误归因更容易发生。一名男老板很可能会误解女下属的顺从或友善表现，并认为女性做出这样的行为是为了吸引他。

在工作场合中，解释自己行为的方式会影响随后的行为动机。例如，假设某员工在公司管理层面前做了一次重要的演讲，自我感觉表现良好，老板也认为非常出色。对于此次成功将做何归因？如果员工相信自己的认真准备和预演导致了成功，那么就会当之无愧地接受赞扬，并对将来的演讲很有信心。但是，如果认为自己只是运气好，碰巧那天老板的心情好，那么该员工将没有动机再现成功。

在招聘面试中，应聘者经常被要求解释他先前成功和失败的原因。研究表明，先前成功和失败的应聘者在对负面结果的归因方式上有差异。先前成功的应聘者防御意识不那么强，对消极事件倾向于做内部归因。而先前失败的应聘者倾向于将负面结果归因于他们不能控制的外部因素，留给面试官的印象是，他没有从失败中学到任何东西，而且面试官会担心当工作中出现问题时，这样的个体也会过多指责别人。

归因理论也可以解释相近的绩效评估结果为何会产生有差别的奖励。如果一名主管将员工的良好业绩归因为内部原因，例如努力或能力，那么他会倾向于给员工较高的奖励；但是如果他将员工的良好业绩归因于外部原因，例如别人的帮助，那么他就不会给予员工高奖励。管理者需要经常反省自己对他人行为作出的归因，以纠正出现的偏差。

第三节　知觉和归因在管理中的应用

组织中的人们经常需要互相判断。管理者评价下属的工作绩效和造成绩效高低的原因，员工也要评价同事在工作中的努力和贡献。申请某一职位的应聘者会受到面试官的评价，进入公司后也会立即受到已有员工的评价，这些应聘者和新来者通常希望给他人留下良好的印象。作为一个整体的组织也希望展示给公众一个良好的形象。组织的这些日常活动都需要知觉和归因的参与。本节从几个方面对知觉和归因的有关规律在管理中的应用问题进行分析。

一、招聘面试和绩效评估

在工作环境中，社会知觉产生重要作用的两个情境是招聘面试和绩效评估。在招聘面试中，面试官的关键任务是形成对应聘者的准确印象。但是，如前文所述，作为知觉者的面试官的特点、知觉对象的特点和知觉情境的特点都会影响知觉的准确性。而且，面试官也会受到知觉偏差的干扰，导致对应聘者形成不准确的印象。通常，外表漂亮的人更容易找到工作，薪水也更高，一个主要原因就是面试官受到晕轮效应的影响，认为外表漂亮的人也具有其他一些积极特点，但这种关联很可能是不存在的。一旦面试官形成对应聘者的最初印象，不管这一印象是否准确，也不管印象是好是坏，都会在很大程度上影响面试官接下来与应聘者的交流方式，并最终影响面试的结果。选择性知觉和自我实现的预言也同样会出现在面试情境中。作为招聘者，必须认识到这些可能偏差的影响，避免做出错误的招聘决定。

绩效评估是在一系列与工作相关的维度上评价员工的过程。通常绩效评估每隔一年或半年进行一次，根据评估结果来决定加薪、晋升和培训需要。理想状态下，这一过程应该是完全理性的，导致对每名员工业绩表现如何和应该如何被对待的公平的、客观的判断。但是，从我们对知觉过程的分析可见，绩效评估过程远不够客观。事实上，人们加工、存储和提取信息的能力有限，造成评估他人时倾向于受到偏差的影响。

研究者已经证实了评估过程中存在的几种偏差。例如，研究发现，人们对他人业绩的评估依赖于业绩与人们预期的一致程度。一项研究要求银行经理指出他们期望新来的出纳员工作做得有多好。4 个月之后，要求这些经理评价出纳员的实际工作表现。结果发现，经理们给予那些符合他们先前预期的出纳员的评价最高，而对高出或低于预期的出纳员的

评价要低一些。这样的结果使人不安，因为它们意味着一些员工的业绩提高可能不被识别和接受，甚至被贬低。当然，人力资源管理决定是根据多种来源的信息，并非仅根据一名领导的判断，这种偏差很可能会被发现。但是，这样的研究结果强调一个重要观点：知觉不仅仅依赖于知觉对象的特点，还依赖于知觉者。

人们还发现了绩效评估中的几种归因偏差。当上级评价下属时，他们之间越相似，上级给出的评价分数越高。这种相似可以是工作价值观、习惯和工作方式上的，也可以是年龄、种族、性别和工作经历上的。下属也更加相信被他们知觉为与自己相似的领导。造成的结果是，相似的上级和下属之间的关系更积极，上级对相似下属的评价更高。一项研究考察了绩效评估情景下的相似效应，调查了不同职业的 111 对上级和下属。结果发现，员工为了使领导对自己形成正面印象所做的努力越多（如帮领导的忙和同意领导的观点），领导就越认为下属与自己相似。而领导越认为下属与自己相似，他们给这些下属的工作评价就越高。员工经常强调良好业绩的内因和糟糕业绩的外因，并尽量与上级的解释保持一致，从而赢得好感。两名业绩同样好的员工可能会因为上级对他们业绩的归因不同而获得不同的绩效评定。通常，糟糕业绩被归因于外部不可控因素的个体获得更高的评价，而糟糕业绩被归因于内部可控因素的个体获得较低的评价。

这些研究证明，组织中的绩效评估确实距离完全没有偏见和理性的理想状况有很大差距。实际的绩效评估过程包含了很多知觉偏差的混合，这些影响必须被识别和理解，以利于最终提高绩效评估过程的准确性。

二、个人的印象管理

大多数人都想给别人留下良好印象。通过各种方式，控制别人如何看待自己，尽最大努力按照别人的期望表现自己，这一过程叫做印象管理。通常个体非常注意自己在他人心目中留下的印象，特别是当他人很重要的时候。对于某些人来说，有意地向外界展示良好印象已经成为生活方式的一部分。这些人不断监控自己的行动，注意他人的反应，调整自己的行为以达到满意效果。这类人自我监控的程度比较高，始终在按照外界的期望和要求规范自己的言行。

潜在雇主对应聘者的印象可能依赖于很多微妙的因素，如穿着和谈吐、介绍个人成绩的方式等。这些印象可能是有意造成的，也可能是无意表现的结果。当涉及到招聘访谈时，应聘者通常会做一些事情来促成良好的印象。一项研究对找工作的大学生和负责招聘的公司代表之间的谈话进行了录音。大学生的陈述被编码归类，分析他们使用的印象管理技术。结果发现了几种常用的策略及其使用的频率，如表 7.2 所示。最常用的策略是自我提升，即声称自己拥有很多正面的特点。应聘者通常把自己描述为不辞辛苦的、人际技能熟练的、目标导向的和具有领导才能的。这项研究还发现，应聘者使用这些印象管理技术取得了很大成功。他们对这些策略的使用越多，面试官在几个重要维度上对他们的看法越正面。这项研究不仅证实了应聘者在招聘访谈中确实使用了印象管理技术，而且证明这些策略常常

是有效的。招聘访谈是一个双向的互动过程，在这一过程中，应聘者努力以最好的方式展现自己，而面试官则需要努力识破这些手法，尽量准确地判断应聘者，但如上述研究所证明的那样，这项任务并不轻松。

表 7.2 应聘者有效展示自己的技术（来源：Stevens & Kristoff, 1995）

印象管理技术	描述（例子）	使 用 频 率
自我提升	以适合当前情境的正面方式描述自己（例如“我工作很努力”）	100%
个人故事	描述使自己显得很优秀的过去事件（例如“在我过去的工作中，我会在需要的时候加班到任何时间”）	96%
观点一致	表达对方可能会持有的观点（例如同意面试官所说的话）	54%
自我标榜	声称成功的过去事件有自己的功劳（例如“销售上升中有 90%是我的作用”）	50%
他人提升	在陈述中奉承、赞美或恭维对方（例如“我对你们公司近来的业绩增长印象深刻”）	46%
夸大	夸大某一积极事件（例如“我们的部门不仅有所改善，而且是整个公司中最好的一个部门”）	42%
解决障碍	描述面临可能降低成绩的障碍时，如何成功地加以解决（例如“尽管我做了两份兼职工作，我还是获得了平均 3.8 的绩点”）	33%
辩解	承认个人的不良业绩，但否定其负面含义（例如“我们的团队获胜的次数不是很多，但重要的是我参与了”）	17%
借口	拒绝为个人的行动负责（例如“我没有完成申请表是因为就业中心的表已经发完了”）	13%

印象管理策略大抵可以分为两类：一类属于自我美化，即传达自身的积极信息，努力增加自己的吸引力；另一类属于他人美化，即通过各种途径努力使对方感觉良好。这两种策略可能反映了不同的目的，前者是希望自己看起来有竞争力，后者则希望让别人喜欢。

自我美化的具体做法包括通过时髦的穿着、整洁的修饰和各种装饰来美化外表，也包括以肯定的方式描述自己，如表 7.2 中的自我提升、个人故事、自我标榜、解决障碍等。一种间接的自我美化手法是提及自己与重要人物的联系，借此来美化自己，抬高自己的形象。

他人美化的重点是引发他人积极的情绪和反应，使对方感觉良好。研究表明，对方积极的反应会使得他们喜欢自己。最常用的他人美化策略是逢迎或他人提升，即称赞他人、称赞他们的特质或业绩或者称赞他人所属的组织。其他的他人美化策略包括：对他人的观点表示赞同、帮助别人、对他人感兴趣以及询问他人的意见并给以反馈。通过频繁的目光接触、同意的点头和微笑也可以表达喜爱，赢得好感。

值得注意的是，一些员工可能会进行消极的印象管理。建立消极印象的方法包括降低业绩、不尽最大努力工作、躲避工作、表现恶劣态度以及宣传自己的弱点等。为什么这些人要让别人觉得自己很糟糕？有时是为了躲避额外的工作或某项特定的任务，也可能是为了被解雇或者吸引别人注意。

印象管理策略是否有效？研究表明，这些努力是有用的，成功进行印象管理的人在很多情况下都表现出了优势。多数研究集中于招聘访谈，结果表明进行印象管理的应聘者更有可能获得职位。而且，进行印象管理的员工在绩效评估中获得的评价更高。一项涉及 1400 名员工的大型研究发现，在各种工作中，包括印象管理在内的社会技能是工作业绩和晋升潜力的唯一最好的预测指标。这就是说，如果策略使用熟练而且适当，那么确实可以提高个人的形象。但是，这些策略的使用也包含潜在危险，如果使用过度或不适当，会导致相反的结果。过多的印象管理会给人留下有意操纵别人或不诚恳的印象。在工作环境中媚上欺下的员工给人的印象非常糟糕。

总之，印象管理策略的使用可能会影响招聘决策或绩效评估的准确性，组织管理者需要认识到这一点，避免过度地受其影响。另外，这些印象管理的技术如果被适当使用，也可以在组织中获得成功或与客户建立良好关系。

三、组织的印象管理

不仅个体需要培养他人对自己的良好印象，组织也需要培养良好的公司形象。组织给人们留下的印象很大程度上影响这些个体与组织的关系。在公司招聘中，不仅应聘者想给未来的雇主留下好印象，雇主也希望他们的工作岗位能被最好的应聘者接受。

一项研究证实了公司形象在这类情境中的重要性。这项研究发现，公司的形象与人们寻求被它雇佣的兴趣密切相关。一家公司的声望越高（根据《财富》杂志的调查），大学高年级学生为它工作的兴趣就越高（2006 年《财富》杂志调查得出的全球最受赞赏的公司排名见表 7.3）。由于公司必须有效地雇佣潜在的员工才可能顺利运作，因此了解到底哪些因素会影响公司形象是很重要的。Gatewood 等人发现，公司形象与人们拥有的关于它的信息的数量（例如，来自先前的工作经历或大学就业指南上的广告）呈正相关。一般来说，较长的广告与更积极的形象相关联，也就是说，不仅广告内容很重要，广告的长度也很重要。由于招聘广告通常会强调被公司雇佣的优点，因此更长的广告列出的优点更多，从而制造了更强烈的正面形象。并且，如果人们相信更长的广告反映了公司赢得优秀员工的承诺（因为公司愿意在广告上多投资），他们更有可能把这家公司作为潜在的工作场所。

组织用于提升公司形象的另一种手法是他们的年度报告，即公司提供给股东的关于公司运作和财政状况的正式报告。根据传统，这些报告是非常精美的小册子，包含精致的照片和眩目的图像以及成功的装饰，用于保持和提升投资者的信心。但是，很多公司省下了这笔费用，代之以不加修饰的年度报告。他们这样做并非是为了节省费用，而是为了在投资者心目中形成节俭的形象。由于当前的投资者寻求的是价值，很多公司都不遗余力地在投资者心目中培育他们不浪费钱财的印象。在精致的年度报告上挥霍金钱来显示成功，可能会让人怀疑利润都去了哪里。因此，不管这些报告精致还是朴实，结论是相同的，年度报告是用来培养“正确的”公司形象的手段。组织如同个人一样，通过给他人以良好的印象可以获益，他们都在努力地做到这一点。

表 7.3 全球最受赞赏的公司（来源：Demos, 2006）

排 名	公 司	所 在 行 业	所 在 国 家
1	通用电气（General Electric）	电子	美国
2	丰田汽车（Toyota Motor）	汽车	日本
3	宝洁（Procter & Gamble）	家居和个人用品	美国
4	联邦快递（FedEx）	快递	美国
5	强生（Johnson & Johnson）	制药	美国
6	微软（Microsoft）	计算机	美国
7	戴尔（Dell）	计算机	美国
8	伯克希尔 • 哈撒韦（Berkshire Hathaway）	财产与意外伤害险	美国
9	苹果电脑（Apple Computer）	计算机	美国
10	沃尔玛（Wal-Mart Stores）	综合商业企业	美国

本章小结：

1．社会知觉是个体收集、整合和揭示关于他人信息的过程，人们的行为是以社会知觉而不是现实为基础的。

2．自我知觉是人们对自己的认识，包括自我概念和自尊。人们对自我的认识不一定准确。尽管自尊高有一些优点，但自尊过高会造成自利性偏差，对组织造成不利影响。

3．知觉者、目标个体和情境的特点都会影响社会知觉。

4．人们对他人的判断存在一些系统偏差，包括第一印象、晕轮效应、选择性知觉、自我实现的预言等。

5．刻板印象是人们对某个特定群体成员持有的固定看法。刻板印象有一定的根据，优点在于节省认知资源。但是，刻板印象常常造成人们忽视个体差异，产生判断偏差。

6．帮助人们克服社会知觉障碍的方法包括识别和面对刻板印象、考虑客观信息、避免匆忙做出判断等。

7．归因是人们解释自己和他人行为原因的过程。对应推断理论认为，人们根据行为推测他人的特点。因果推断理论认为，人们根据区别性、一致性和一贯性信息解释行为原因。

8．常见的归因偏差包括基本归因偏差、活动者—观察者效应和自利性偏差。在解释他人行为时，人们往往低估情境的作用，高估个人特质和态度的影响。对自己的行为进行解释时，人们倾向于对成功做内部归因，对失败做外部归因。

9．在组织招聘面试和绩效评估中很容易受到知觉偏差和归因偏差的影响，必须对这些偏差加以识别和排除。

10．人们希望控制他人对自己的印象。印象管理的策略包括两类：一类是自我美化，即传递自己的积极信息；另一类是他人美化，即让对方感觉愉快，从而喜欢自己。

11．组织需要保持良好的公司形象，才能招聘到杰出的员工和使顾客和投资者满意。

本章思考题：

1．试分析影响人际知觉的三大因素。
2．试述社会知觉偏差及其在组织管理中的表现。
3．举例说明如何纠正组织情景中的知觉偏差。
4．试述归因偏差及其在组织管理中的表现。
5．举例说明如何纠正组织情景中的归因偏差。
6．试述印象管理的概念、种类和一般方法。
7．分析印象管理的优点和缺点。

案例分析：

别去指责沃尔玛（来源：Colvin, 2006）

罗伯特 格林沃德（Robert Greenwald）新拍摄的记录片《沃尔玛：低价商品的高代价》以沃尔玛为题材，沃尔玛的管理层担心这部影片会像迈克尔·摩尔（Michael Moore）有名的反通用汽车公司电影《罗杰和我》一样，把沃尔玛推上批评的风口浪尖。面对这种情况，我给沃尔玛CEO李斯阁（Lee Scott）及其团队的第一个建议就是：不要再为这部电影感到焦虑。摩尔的电影很吸引人，但这部片子完全没有摩尔电影所具备的幽默感、技巧和故事性，令人悲哀。那些本来就厌恶你们的人会喜欢这部电影，不过除了他们，没有人能耐着性子把整部片子看完。我的第二个建议是要好好思考一下影片里表现出来的问题。这是经济全球化给我们这个时代带来的社会大动荡的反映。尽管它可能很糟糕，但这部电影的确反映了那些厌恶并忍受着新旧世界交替折磨的人们的心声。他们为数众多，并希望媒体、市场和政府能够听到他们的声音。作为世界最大的企业，沃尔玛不可避免地成了他们最好的目标。

他们不满的原因很简单。在经济全球化新体系里，调整供应链和分销网络的效率和精确度与以前相比简直是无法想象的，零售业巨头的商品价格也随之降到很低。沃尔玛的批评者（包括这部新电影）花费了大量的笔墨，大肆渲染这家公司是如何冷酷无情地将其他小城市的商场挤垮的。这个论断让人无法苟同，它有一个明显的谬误，那就是沃尔玛无法把任何一个竞争对手从这个行业中赶出去，能这么做的只有消费者。数百万消费者心情愉悦地驾车离开那些小的商场，是因为他们想省些钱。当然，吸引消费者的不仅仅只有沃尔玛。家得宝（Home Depot）和劳氏（Lowe's）对其他小的五金超市，Zales（美国最大的珠宝连锁店）对家庭式小型零售商的珠宝店，Sports Authority（美国最大的体育产品零售商）对老式的体育用品零售商……都是如此。它们都在用突飞猛进的电脑和通讯技术创造着前所未有的商业模式，为消费者带来他们想要的东西，而且这种趋势还会继续发展下去。

这种新体系同样使得雇主们不可能再像以前那样花费人力成本。对于很多美国人来说，新体系最关键的部分或许就是名副其实的全球劳动力市场的到来。在这个市场中，全世界的工人们都在一起竞争。当然，这并不意味着孟买的某个人能直接获得沃尔玛商场大堂收

银员的职位，但劳动力的角色并不是固定的，比如一个人可以在商场里工作，也可以在工厂或是办公室里工作。因此，在全球竞争的影响下，对工厂的工人和那些可以在海外开展业务的相关行业员工而言，他们的工资下降了。这对于沃尔玛的员工和将来可能成为沃尔玛员工的人来说是个坏消息。

纪录片中大部分内容涉及了沃尔玛员工的医疗保险问题。很多沃尔玛员工没有得到良好的医疗保险，或者根本就没有医疗保险。我们再来看看 2005 年的情况。个人医疗保险正变得越来越少。由于经济全球化，不仅美国工人要与中国工人们竞争，沃尔玛也在与全球的竞争对手进行资本上的较量，美国公司不能再为全世界最昂贵的医疗保健费用买单了。沃尔玛并没有责任，要怪就只能怪美国政府在国家医保计划方面的无能，无法卸下压在企业肩上的沉重负担。

电影还提到了一些关于沃尔玛的经理们非法操作的行为。这种行为显然是不可原谅的。关键在于这种行为是否是系统的、有组织的。电影里暗示了这一点，但是没能证实。如果没有更进一步的证据的话，对于这个问题，任何人都不应该再指手画脚了。这对沃尔玛的影响可不像体育比赛里不做不利判决那么简单。（在体育比赛中，当裁判没有充分的证据对可疑情况做出判决时，裁判对该运动员一般不会做出不利判决。）沃尔玛的增长速度已经缓和下来了，投资者向它施加压力，要求改善业绩。当这种压力被层层传递至底层商场的时候，经理们做了一些他们不该做的事情也就不足为奇了。

如果这些事情发生了，而沃尔玛没有加以妥善解决，那么它们将导致可怕的后果。这是一场战争，没有什么东西规定了沃尔玛一定能赢。这种不满的影响将给沃尔玛的竞争者们可乘之机，逐步把沃尔玛挤下宝座，退化成美国几大零售商之一。评论家们的看法并不是重点所在。正如电影结尾所说，这部电影带来的最大危害是，它告诉人们只要阻止沃尔玛，就是赢得了胜利。这是种错觉，不管你对沃尔玛是喜欢还是讨厌，也不管是谁造就了它，能够适应正在到来的经济全球化的新世界，才是真正的胜利。

问题：

1．本文作者赞同格林沃德对沃尔玛的看法吗，为什么？

2．你认为格林沃德还是本文作者对沃尔玛的看法更加准确？

3．沃尔玛的雇员和顾客对沃尔玛的看法会有什么样的差异？

4．沃尔玛应该采取什么样的印象管理策略来建立在人们心中的良好印象？

第八章　组织中的记忆与学习——知识管理

谈起汽车，大家首先想到的是美国通用、德国大众、日本本田等世界知名品牌，而很少想起国内的汽车行业，因为国民对中国的汽车制造业几乎绝望了。就在这前景如此渺茫的中国汽车行业中，还有一丝微弱的曙光在闪亮，那就是中国一汽海马汽车的逆市飞扬：2004 年产销乘用车 6.6 万辆，2005 年增至 8 万辆，位居中国机械工业 100 强，成为中国乃至世界一流的整车制造企业。在日趋白热化的市场竞争中，海马汽车为什么能立于不败之地？先进的生产技术、优良的资产结构以及舒心的工作环境起着非常重要的作用，而最为核心的是海马人建立了统一的知识体系和牢固的知识管理的平台，形成了海马知识管理的文化氛围，提升了企业的核心竞争力。那么，何为知识管理？为什么知识管理的作用如此巨大？怎样进行知识管理？本章将就这些问题进行讨论。

第一节　知识和知识管理

一、知识的含义及类别

今天，人类社会已经逐步演变到了知识经济时代。知识作为一种特殊的生产要素，继土地、劳动力、资本等传统生产要素之后，成为理论和实践关注的焦点。昨天自然资源决定一切，今天知识决定一切。因此，一场研究知识的热潮逐渐展开，形成了看待知识的几种观点。不同的学科有不同的看法，国内与国外也有不同的见解。从学科方面来看，认识论、经济学和信息论的观点是不同的。认识论认为知识就是认识、经验，是意识的反映，是观点的总和；经济学认为知识是产生生产力的资本；信息论则认为知识是浓缩了的系统化的信息。国外学者认为知识时代的知识是一种有组织的经验、价值观、相关信息及洞察力的动态组合，它所构成的框架可以不断地评价和吸收新的经验和信息。它起源于并且作用于有知识的人们的头脑。国内学者认为知识经济时代的知识应该是经过人的思维整理过的信息、数据、形象、意像、价值标准以及社会的其他符号化产物。

随着对知识内涵的认识加深，人们从不同角度对知识进行了分类。

德国哲学家马克斯·舍勒按照知识所涉及的领域不同，将知识分为应用性知识、学术性知识和精神性知识。

经合组织（OECD，Organization of Economic Cooperation and Development）从知识的功能角度，把知识划分为事实知识（Know-what），即关于历史事实、经验总结和统计数据的知识；原理知识（Know-why），即有关自然、社会和人的思维运动的规律和法则的原理

性知识；技能知识（Know-how），即技能和诀窍方面的知识；人力知识（Know-who），即关于谁知道什么和知道怎样做的知识。

从认知加工和社会学角度上看，可以把知识分为显性知识（Explicit Knowledge）和隐性知识（Tacit Knowledge）。所谓显性知识，就是指外在的知识，它可以被编码，是可供人们交流、存储、传播和复制的知识。例如，以专利、科学发明等形式存在的知识。隐性知识或称为隐含经验类知识，主要是指高度个体化，存储于人的大脑，难以编码和形式化的知识，是一种只能意会不能言传的知识。例如，个人的经验、技能、智慧等。显性和隐性知识的划分打破了传统上人们对知识的刻板认识，承认了未经系统化的经验类知识。如果把显性知识比作"冰山的顶端"，隐性知识就是隐藏在水面下的"宝藏"，是社会财富的主要源泉，对它的挖掘和利用能力，将成为个人和组织成功的关键。但如何将知识的巨大潜能发挥出来呢？这就需要知识管理。

二、知识管理的概念和方法

（一）知识管理的概念

惠普公司前 CEO 卢 • 普拉特（Lew Platt）曾说过："如果惠普集团知晓惠普善于什么，我们的盈利水平就会增加三倍。"这就提示企业不仅要拥有知识，而且要知道如何运用和管理好知识。对知识管理（Knowledge Management，简称 KM）问题的探讨可以追溯到 20 世纪 30 年代，哈耶克（Hayek）在《个人主义与经济秩序》一书中论述了"知识要在社会中利用"的新观念，这也是知识管理思想的萌芽。随后，经过无数研究者们的努力，知识管理的概念在 20 世纪 90 年代初成型。综合起来主要有以下几种观点：

（1）马奎特（Marquardt，1996）认为，知识管理就是知识获取、知识创造、知识传播与应用、知识存储等活动过程。

（2）威格（Wiig，1998）指出，知识管理主要包括四个方面：自上而下的检测，推动与知识有关的活动；创造和维护知识的基础设施；组织和转换知识；提升知识的使用价值。

（3）法拉普多（Frappuolo）则将知识分为外部化、内部化、中介化和认知化四种功能。其中外部化是指从外部获取知识，分别将其组织起来；内部化和中介化所关注的分别是显性和隐性知识的转移；认知化则是将上述三种功能获得的知识加以运用，是知识管理的最终目标。

（4）盖特纳（Gertner，2000）把知识管理定义为：通过对企业组织能力的提升，成功地达到对企业信息的掌握、鉴别、检索、分享与评价。

仔细分析上述学者的观点，可以看出，知识管理不再是传统上对人的管理，而是更倾向于知识的分享、信息的传递、组织的学习、智力资本以及绩效的管理，其最终目的就是提升组织的绩效和核心竞争力。因此，本章将知识管理定义为：组织借助于一定的媒介或其他信息传递系统，对知识进行有效的识别、获取、储存、传播、开发和应用，以提高个人或组织创新能力，从而提升组织绩效和核心竞争力的过程。

（二）知识管理的方法

托马斯·亨利·赫胥黎（Thomas Henry Huxley）曾说："人生的终极目的不是获取知识，而是付诸实施。"研究知识管理，最为重要的就是掌握知识管理的有效方法，以运用到实际管理活动中去。国外对知识管理方法的探讨主要来自于美国生产力和质量研究中心。该中心提出了实施知识管理的六种有效策略：构建知识管理的组织体系；加大对知识管理的资金投入；创造有利于知识管理的组织文化；制定鼓励知识创造和转移的激励举措；开发支撑知识管理的信息平台；建立知识管理评估系统。卡尔·弗莱堡罗（2003）也提出了知识管理的十大步骤：界定研究群体；确定实施战略和关键的成功因素；实施知识审计；计算 ROI，即投资回报；制定正确的知识管理计划；识别并认同组织的核心能力；进行知识资源盘存；确定非正规知识实践质量；建立有利于激励方案的生态环境；提供基础结构和优化手段。

国内学者也对知识管理的方法进行了研究。徐勇等（1999）认为，有效的知识管理方法为：设立知识主管；创建动态团队；建立知识创新的激励机制；建设企业内部网络，形成知识交流网；建立递增收益网络；构建动态联盟。王如富等（1999）也提出了知识管理的六种方法：知识编码、组织学习、建构知识库、设立知识主管、应用信息技术、进行基准管理和最佳实践。

尽管许多学者对知识管理的方法和手段进行了比较深入的探索，但是到目前为止还未形成一套完整的、成熟的、切实可行的方法。综合以往研究者的观点，可以看出，要有效地进行知识管理，以下几方面是不可或缺的：（1）创设有利于知识管理的文化。良好的组织文化建设是进行知识管理的前提，要从尊重员工、尊重员工的需要及创设学习型组织入手，提升组织成员内隐知识管理的动力。（2）建设学习型组织。组织学习是实现知识累积、转换和创造，化组织知识为企业最大价值的关键，也是掌握知识管理方法的重要途径。（3）知识编码与构建知识库。知识编码有利于组织更好地学习知识，特别把知识分类储存在可以直接提取的地方——知识库中，这是知识管理的关键所在。（4）建立知识管理的评估体系。知识管理的方法是否有效，必须建立一套合理的评估系统，以便不断地修正模型，更好地进行知识管理。

近年来，虚拟企业知识管理（virtual enterprise knowledge management）成为研究的热点，为合理、有效地进行知识管理提供了新的视角。虚拟企业知识管理中的知识可分为企业内部知识和企业间的网络知识两种。其中，虚拟企业间的网络知识是不同成员企业知识系统中的显性知识和隐性知识有效互动和企业间知识整合的结果。对此种知识的具体管理流程如下：

（1）计划阶段。根据市场需求制定组织目标，在此基础上确定知识管理目标。

（2）实施阶段。运用知识管理工具和手段进行知识管理活动。

（3）调整阶段。对知识资产进行评估，并不断反馈，以调整、修正知识管理目标与计划。

其模型框架如图 8.1 所示。

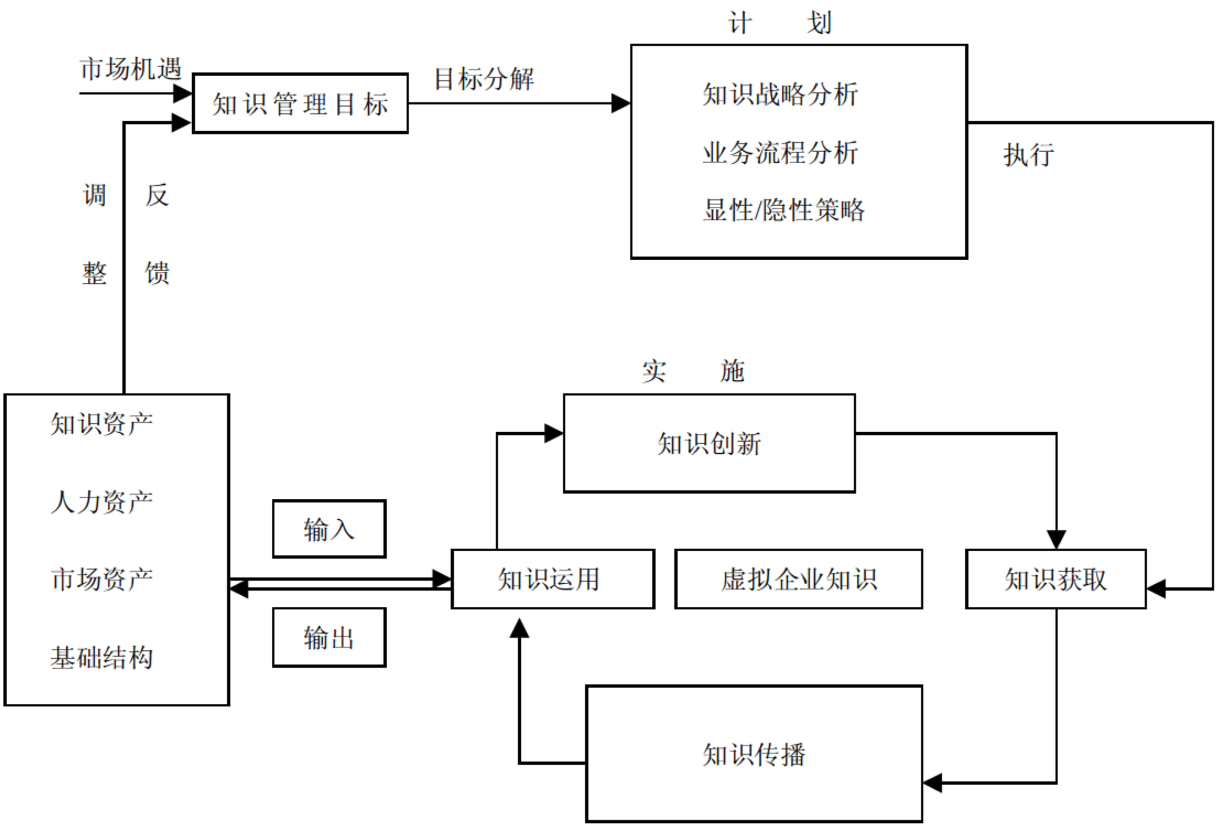


图 8.1 虚拟企业知识管理模型

三、知识管理的相关理论

（一）基于知识链的知识管理理论

该理论以麦克尔·波特为代表，借鉴价值链的概念，提出了知识的价值链。它立足于知识在企业业务中的流动过程，从业务流程的角度把知识在组织内部的流动情况划分为紧密相连的各项活动。“K9 知识链”理论将知识流动的过程分为如图 8.2 所示的九个环节。知识管理就是对不同环节及其相互间的关系进行管理。

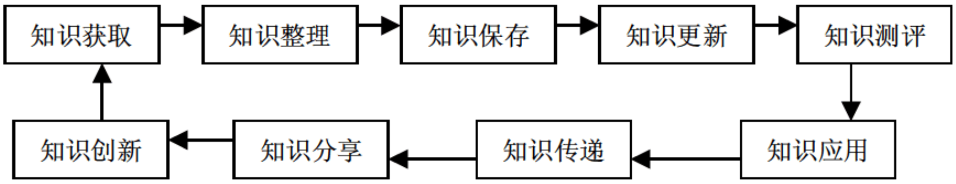


图 8.2 K9 知识链

知识链理论在知识管理流程中加入了一个个的“节点”，便于管理实践中进行控制与评价。其缺点是过分侧重显性知识的管理和创新，忽视了隐性知识的作用，未能探究知识

创新的源泉，在指导知识创新活动中的作用有限。这就呼唤新的模型的产生，因此基于显性与隐性知识流动的知识管理模型应运而生。

（二）基于显性与隐性知识流动的知识管理论

以日本学者野中郁次郎和竹内为代表的研究者，从知识的性质出发，认为知识管理及知识创新的关键就是充分挖掘组织的隐性知识，实现隐性与显性知识的不断相互转化。而这转化并不是单一层面上的单一循环过程，而是呈螺旋式上升的模式。在这种模式中，隐性与显性知识不断转化，从而使组织的知识量越来越大，知识也就从个人水平逐渐上升到部门、团队、组织水平，甚至跨越组织上升到组织之间，达到全社会水平。他们构建的知识循环模式如图 8.3 所示。

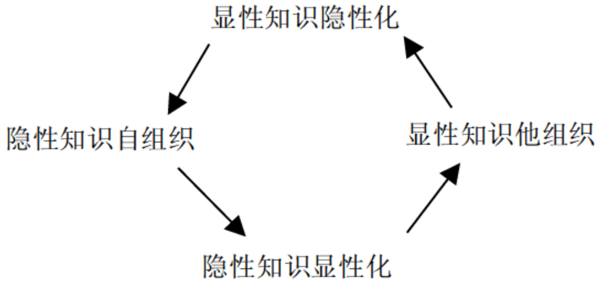


图 8.3　知识循环模式

知识循环模式图中，隐性知识是通过自组织的形式来组织的，表现为动态、模糊与变化。显性知识的组织是他组织，表现为静态、精确与控制。知识的他组织是对现存知识的存储和整合，而知识的自组织是知识意义的倍增和创新。

总之，该模型从知识的性质出发，揭示了组织知识创新的源泉。它认为组织本身并不能产生知识，知识的创新只能从蕴含在员工头脑中的隐性知识开始。因此，企业进行知识管理以及创新管理的关键在于构建一套适应知识积累和创新的制度和环境文化，促进员工头脑中的隐性知识流动和传播，实现隐性知识的显性化。

（三）基于有效处理过程的知识管理论

知识管理不仅仅是一个新的管理问题，而且是一个复杂的社会技术系统。该系统以人和信息为基础实现整合组织知识的过程，主要包括知识表征、知识传递、知识利用和知识发现等对知识的处理过程，如图 8.4 所示。

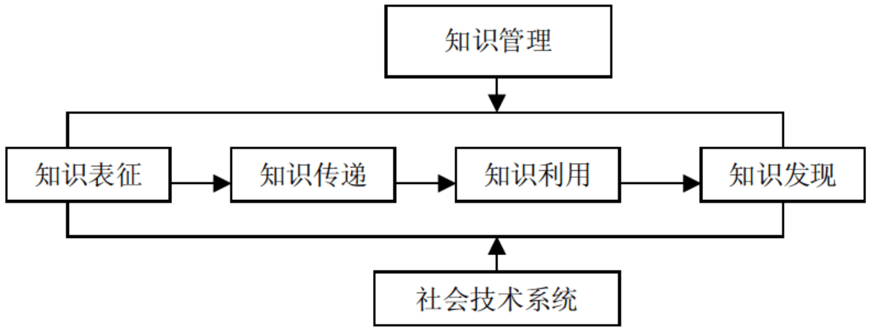


图 8.4　知识管理的处理过程模型

知识表征即知识的储存方式，除了运用传统的方式储存一般的信息和数据外,大量的逻辑、智力以及社会、文化方面的知识要用知识库的方式来储存。如何保存知识是知识管理系统的核心问题。知识传递的手段和工具，是知识管理系统的另一个重要问题。除了传统的方法外，现代信息和网络技术提升了知识传递的效率。知识利用是知识管理的目的。除了研究如何利用知识促进个体发展外，更重要的是研究如何利用知识为组织提供有效服务，如建立决策支持系统等。知识发现是知识创新的主要手段，如何才能在使用知识过程中不断发现对组织有用的新知识，也是知识管理的重要任务之一。

第二节　组织学习与遗忘

联想创办于 1984 年，从十几个人、十多万元创业，发展到今天已有 2 万多名员工，年收入 400 多亿元的大型企业。特别是在收购 IBM 的 PC 业务之后，联想已成为世界第三大 PC 机生产商。联想成功的秘诀是什么？董事长杨元庆告诉我们：“联想要成为 IT 巨头，必须首先是一个非常有心的‘学习者’。”联想的成功是联想人重视组织学习的结果。那么什么是组织学习？为什么它的作用如此巨大？

一、组织学习的概念

学习是日常生活中最常用的概念之一，在心理学上它是指通过经验获得而导致行为模式变化的过程。它本是用来描述个体行为的，这里用来描述组织的行为，实际上是一种类比或借用。因此，除了针对的是组织而非个体之外，组织学习与个体学习有类似的含义。

当将学习作为组织的一种行为时，由于研究者看问题的角度不同，形成了关于组织学习的不同理解。现从组织不断变革以适应环境变化的角度来介绍几种具有代表性的组织学习定义。

阿吉里斯等（Argyris & Schon,1978）认为：组织学习是发现错误，并通过重构组织正在使用的理论而加以改正的过程。

福尔等（Fiol & Lyles,1985）指出：组织学习是通过理解和获得丰富的知识来提高行为能力的过程。

辛格（Senge,1994）把组织学习看成是管理者为了取得组织成员理解，提升管理组织和环境的能力，不断改进决策以提高组织效率的过程。

迈耶斯（Meyers,1990）和应瑛、吴晓波等（2001）认为：组织学习是企业应该拥有的一种能力，即通过观察、评估，并以目的明确的方式对组织内部与外部刺激采取行动的能力。

列维特等（Levitt & March,1988）将组织学习看作是对过去行为进行反思、推论，形成指导组织行为的规范，从而实现组织目标的过程。

尼维斯等（Nevis,iBella & Gould,1995）把组织学习看成是一个系统层面的问题，即组

织基于经验维持或改善绩效的过程或能力。

综上所述，尽管研究者对组织学习的概念存在一定的分歧，但在以下几点上也存在一些共识：组织学习是一个过程，是组织信息获取与传播、知识记忆与运用的过程；组织学习是一种能力，即知识获取、传播与创新和应对内外刺激的能力；组织学习是为达到组织目标而采取的行动，关注的是学习的效果；组织学习还是一个系统层面问题，涉及组织如何学习以及怎样学习的问题。总之，要全面把握组织学习的概念，应该考虑以下几个方面：（1）组织学习的主体是整个组织，不是单个的人；（2）组织学习的客体是知识与信息及其衍生物（如文化、价值、观念等）；（3）组织学习的终极目标是提高组织效率，提升企业的素质。因此，组织学习是组织以系统思考和组织文化的共同愿景为工具，以组织结构为依托，以技术为保障，在持续进行的内外部信息交流中，重新设计以适应不断变化环境的过程。其中，最为主要的是对知识的获取、整理、应用与创新，以指导组织行为，提升组织的核心竞争力与创新力，如图 8.5 所示。

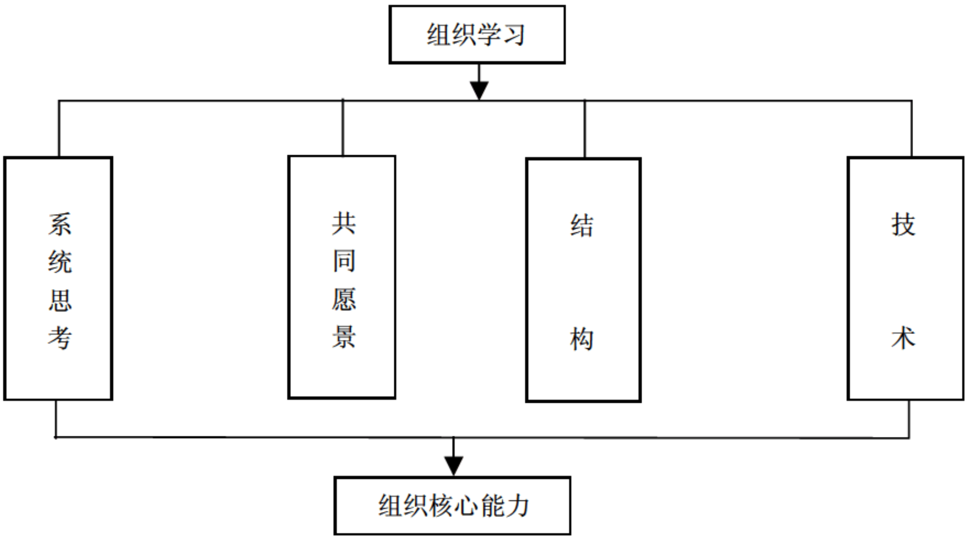


图 8.5　组织学习的概念

二、组织学习的过程模型

组织学习的过程模型试图抽象地描述组织学习的过程，阐释组织学习的构成要素及内在联系，目的在于回答组织究竟是如何学习的这个问题。不同的专家学者从不同的视角出发，对组织学习模型进行了深入探讨与研究，产生了许多理论与应用价值很强的组织学习模型。

（一）经典组织学习过程模型

这是最早、也是最有代表性的组织学习模型。它是由阿吉里斯和谢恩（Argyris & Schon）于 1978 年提出的，把组织学习过程分为如图 8.6 所示的四个阶段。

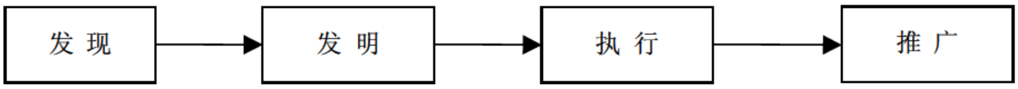


图 8.6　经典组织学习模型

“发现”即找到组织存在的潜在问题或环境中存在的机遇。在“发明”阶段，公司着手寻找解决问题的方法。其解决方法在“执行”阶段得到有效实施，即转化为新的或修改了的操作程序、组织机制或报酬系统。新程序的实施能否保证学习发生在组织水平上？答案是否定的。因此，学习必须从个人水平上升到组织水平，贯穿到组织各部门或组织边界，这就是“推广”。

这一模型的前两个阶段属于适应型学习，不能引起组织原有规范的改变；而后两个阶段组织则产生了新的规范或程序，属于变革型学习。变革型学习需要根据外界环境的变化来调整企业的目标，使企业目标更好地反映外界的需要，是更高层次的学习。

该模型打破了传统适应型学习模型的传统框框，创造性地提出了变革型学习的概念，无疑将组织学习的研究向前推进了一大步。它昭示人们在环境快速变化的时代，组织只有将适应型学习上升为变革型学习，才能应付激烈的市场竞争。

但是，经典组织学习模型也存在一定的缺陷。其一，没有反应组织学习的全过程——缺少学习的反馈环节。没有反馈的学习是无实际意义的学习，也不能反应企业内的真实情况；其二，该模型不能反映组织学习的螺旋式上升的过程，即学习不仅是有反馈的螺旋过程，还是积累组织知识的过程。假如没有以前的知识积累，组织学习根本无法进行。所以，经典的、直线式的组织学习过程模型难以描述组织学习的真正过程和本质。

（二）改进的组织学习过程模型

当经典的组织学习过程模型不能真正描述学习的本质时，改进的组织学习过程模型便应运而生了。该模型在经典的组织学习过程模型基础上，加入了反馈过程，使组织学习过程成为一个闭环，增加了组织学习的有效性。而且，在组织学习的各个阶段都可能发生知识的积累，图 8.7 所示的组织知识库就反映了这种知识的积累和组织学习的螺旋上升过程。

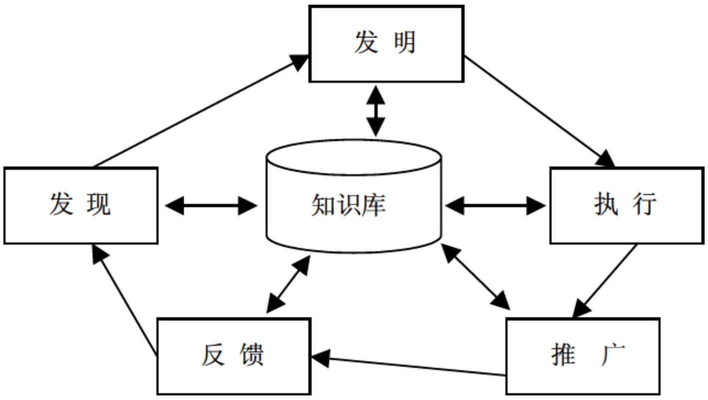


图 8.7　改进的组织学习过程模型

图 8.7 所示的知识库与组织学习各阶段之间的双向箭头，表明每一阶段既可以产生新知识存入知识库，也可以运用知识库中的知识辅助该阶段进行判断与学习。特别要注意的是，组织知识库不一定是一个在技术上实际存在的知识库或数据库，它会以各种不同的形式存在于组织中。知识的一部分可以保存在组织每个成员的头脑中，也有一部分可以存在于组织的经验、数据库、操作规范或文化中。组织在学习的过程中积累了这些知识，即把各阶段发现的知识存储在了组织的一个“知识库”中，以备随后需要时使用。上述组织学习模型反映了组织学习的五个阶段，每个阶段产生的知识存入“知识库”，而“知识库”中的知识也对每个阶段的学习行为产生影响。

改进后的组织学习模型，更真实地反映了组织进行学习的过程。这样可以更加清晰地考虑组织在学习中发生的问题以及解决的方案。企业也只有认识了组织学习的全过程，才能更有效地进行学习，制定推进组织学习的措施。

（三）“SECI”螺旋上升式组织学习模型

这是日本学者 Nonaka（1991）等首先提出的。他们认为组织内的知识可以分为隐性知识和显性知识。隐性知识是存在于组织个体头脑中的、个体的、有特殊背景的知识，即组织中每个人所拥有的特殊知识。它依赖于个人的不同体验、直觉和洞察力。而显性知识是指在个体之间能更系统地传达、更加明确和规范化的知识。在此思想的基础上，Nonaka 构建了“SECI”螺旋上升式组织学习模型，也称为知识转化的组织学习模型如图 8.8 所示。其中“S”指社会化（Socialization），即组织学习是从个人间共享隐性知识开始的；E 则是指外在化（Externalization），也就是隐性知识在团队内共享后经整理被转化为显性知识的过程；C 称为合并（Combination），是指团队成员共同将各种显性知识系统地整理为新的知识或概念；I 即内在化（Internalization），是指组织内的各成员通过学习组织的新知识和新概念，将其转化为自身的隐性知识，完成知识在组织内的扩散。

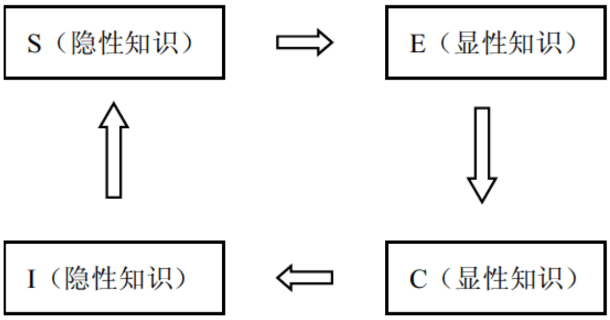


图 8.8 知识转化的四种模式

“SECI”螺旋上升式组织学习模型很好地解决了组织内部知识转换的问题，突破了仅仅把组织学习看作是信息处理过程的局限，而把创新与知识产生建立在隐性知识和显性知识互为转化的过程上，是对以往组织学习模型的创新和突破。但正如日本的组织传统一样，它忽视了组织自身作为知识创新主体的作用，如组织可以设置专门的知识创新部门（如研发部门或知识管理部门）来促进知识的创新。而且，仅仅将组织学习局限于组织内部，缺

乏与外界的知识交换。

（四）组织学习循环过程模型

该模型是迪克松（Dixon，1994）提出的，后来很多学者进行了修正与补充，形成了如图 8.9 所示的组织学习循环过程模型。

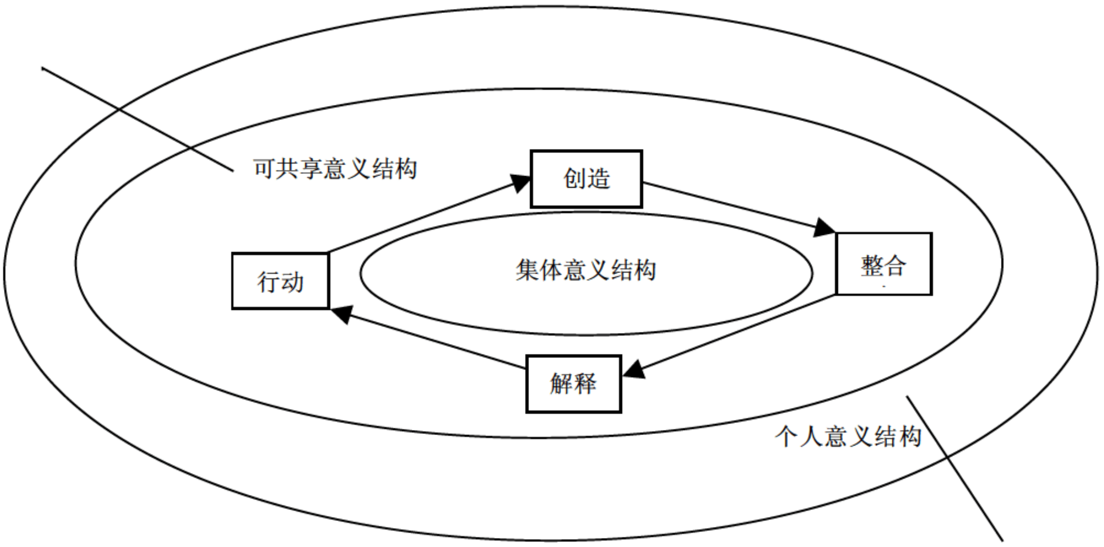


图 8.9　组织学习循环过程模型

该模型把组织学习分为四个循环的过程。学习的第一阶段为创造（generate），即对内外部信息的收集与归纳；接下来为整合（integrate）阶段，主要是运用培训和会议系统的方式将这些信息整合到组织中去；第三阶段为解释（interpret），通过改进的交互作用以及简化的层级体制来解释这一信息；最后一阶段为行动（act），即个人和小组在共同理解的基础上采取适当的行动。

此模型最为重要的贡献在于“意义结构”概念的提出。它取代了传统意义上的“知识”和“信息”，创造性地将意义结构分为个人意义结构、可共享意义结构和集体意义结构三个大部分。个人意义结构与组织中共享部分形成可共享意义结构，而集体意义结构在可共享意义结构的基础上被整个组织吸收，成为组织内大多数成员所认同的价值观和信念。组织学习循环过程模型的目的是使个人意义结构成为可共享意义结构，最终形成集体意义结构。它把个体学习与组织学习有机地结合起来，并强调了组织学习与组织绩效的重要关系，具有一定的可操作性。

三、组织学习中的智障

1983 年英荷壳牌石油公司的一项调查发现，1970 年名列美国《财富》500 强的大企业，有三分之一已经销声匿迹了。企业从诞生到衰亡的平均寿命为 40～50 年。这是为什么？

彼得·圣吉（Peter M.Senge）也曾经追问过：“为什么组织中每个成员的智商都在 120

以上，而整体智商只有 62？”。

这一切都是组织学习中的智障——组织中削弱学习、阻碍学习的思维方式、习惯、看法、氛围等在作怪。它妨碍了组织成长，使组织被一种巨大无形的力量侵蚀着，甚至吞没。这就导致组织在传播、共享、储存和应用知识的过程中往往会发生“过程损失”，致使组织学习的效果远远低于个人学习效果的总合。学习智障是企业系统自身客观存在的一种负面因素，仔细分析组织学习智障，了解组织学习智障的类型，有助于挖掘造成学习智障的根源，提高组织学习能力，使组织学习形成良性循环，最终提升组织学习力。

国内外对组织学习中智障问题的研究目前还处于初始和探索阶段，综合所有研究发现主要有以下几种智障负面影响最大。

（一）结构智障

它是指由于组织结构弊端而引起的组织学习智障。组织结构反映的是组织成员的分工与协作关系，其设计的目的是为了更好地、更有效地将组织成员组织起来，为实现组织目标而共同努力。

但是等级森严的组织结构、高度集权的决策方式、一成不变的规则和程序，这些工业时代的“宠儿”，已经不再符合知识经济时代的需要。它们阻碍了知识的顺畅传播、信息的有效反馈、决策的快速传达，使企业反应滞后，从而削弱了其竞争优势。例如，我国国有企业的管理者与员工是典型的上下级关系，而不是同一团队的合作者。员工的报酬不仅取决于个人能力的大小，而且要看其级别的高低，这样就大大降低了员工学习的积极性，严重影响了企业的工作效率。

因此，科学、合理地设计组织结构，简化组织结构的层次以及等级，让信息和知识的传播更加通畅，提升企业反应速度，是消除组织学习结构智障的重要举措；加强员工之间积极而有效的沟通，增强员工的团队合作精神，提高员工学习的积极主动性，形成组织学习的合力，是清除组织学习结构智障的又一重要措施。

（二）文化智障

这里的文化，主要指企业组织文化。它具有很强的影响力和渗透力，在组织学习模型中处于基础性地位。有人把组织文化比喻为一张弓，如果我们拉得太紧，它会试图弹回来，这样我们反而被击中了。

组织学习的性质和方式在很大程度上是由组织文化决定的。但是，大多数企业文化既不排斥学习，也不鼓励学习，处于追求平稳，害怕冒险、创新，拒绝信息共享，免予承担责任的状态。例如，组织中的成员安于政治化的环境，被政治虚伪、隐瞒与势力所熏染，导致在组织中如入鲍鱼之肆，久而不闻其臭。这样就会阻碍新思想和行为的推行。

组织文化的智障首先表现为对企业员工缺乏约束力。组织文化最大的魅力就是对企业员工的内隐约束力，它就像万能胶一样让员工牢牢地粘在企业周围。但是一旦缺失对员工的无形约束力，不仅会影响组织成员学习，而且直接关系到组织形象。例如，曾经一度成为中国海外投资楷模的中航油公司，因员工缺乏诚信，违规暗箱操作，被斩落马下，损害了国有企业的形象。

其次，文化智障表现为企业凝聚力差。凝聚力的高低直接关系到组织学习的效果。日本、韩国企业最为突出的特点，就是具有强烈的团队精神，这也是他们在竞争中立于不败之地的重要因素。

再次，不完善的激励机制是组织文化智障的重要表现。薪酬体系的不完善，绩效考核的不合理，晋升体制的欠缺等都是阻碍员工积极性的重要因素，难以形成一种积极向上的组织文化，从而降低了员工以及组织学习的效率与效果。

（三）管理障碍

通常情况下，进行有效的组织学习或建设学习型组织，需要获得高层管理层的承诺。组织学习过程中，领导者是引领组织学习的方向盘。作为设计师，他要通过战略策划工作来对现有的资源进行整合，设计出组织的结构与组织的政策、策略，提出组织发展的基本理念、设计组织学习的过程。但是管理层往往不能根据组织的实际情况来制订管理方案，致使部门之间不能很好地协调，责任不明确。具体表现为管理的观念落后，责权利不明确，领导的授权不足等。特别是当领导者信息过载时，就会影响组织决策，进而影响组织学习效果。此外，以下几种情况也可能造成管理智障：

（1）从众效应。组织决策如果经常是在不容商量的气氛中做出的，组织成员就会表现出不情愿的从众行为，所以即使对错误的决策，也表示一致同意。强迫达成的共识会抑制成员的积极思维和有创意的想法，引起群体思维倦怠，影响组织学习的过程，丧失组织学习的机会。

（2）习惯性防御。个体免于说出真正的想法，用来保护自己或他人，是一种根深蒂固的习性。它在个体最有价值、最核心的思想和观念周围形成一层保护壳，让这些思想和观念无法表露和通达他人。例如，组织学习过程中经常遇到的障碍是习惯性防御让大家都保持缄默，知识和信息无法交流。

（3）共同悲剧（tragedy of common）。它是生态学家哈定（Garrett Hardin）提出来的一个概念，指行动对每一部分都是有利的，但对整体却是有害的。在一个组织中，个体常常会脱离组织，在短期内通过自利行动而获利，获利会引发更多的活动，进而获利更多。但是当他们发现出现共同错误时，要拯救整体已经太迟了，紧接着是所有的个体都跟着灭亡。因此，组织学习过程中，成员要为整体利益而不断向决策者提供自己的想法，以免自己虽然获得了微小的收益，但组织却遭遇巨大的灾难。

（四）心智智障

心智智障是阻碍组织进行有效学习的重要障碍，具体体现在以下几方面：

（1）局部思考。它是指不从全局、整体和事物的普遍联系考虑问题，而是片面地、局部地、孤立地考虑问题。我们常只专注于自己的决定，而忽略自己的决定对他人有何影响。当组织中的人只专注自身职务时，他们便不会对所有职务互动所产生的结果有责任感。现代组织多是按功能导向进行设计，分工比较细，更加深了这种学习智障。因此，在组织学习过程中，我们必须学会系统思考，放弃必定要由某个人或某单位负起责任的假设，共同分担系统所产生的问题。

（2）专注于个别事件。即组织成员关注的是问题或事件的本身，而忽略事件或问题是由缓慢、渐进的过程形成的。这一专注个别事件的习惯常常使缓缓而来的致命威胁习而不察，佛罗里达风暴的“蝴蝶效应”正是强调个别事件的结果。这就要求我们在组织学习的过程中，适当放慢认知变化的步调，注意细微的、不寻常的变化，察觉构成最大威胁的渐进过程，寻找出隐藏于事件或问题背后的真正原因，否则无法避免“温水煮青蛙”的命运。

（3）利己主义归因。这是人们在进行原因归纳时，出现的一种偏差。即总是将成功的结果归结于自身，而把失败的结果归因为他人或外部环境。组织学习过程中出现的新情况、新问题阻碍学习的进程，组织成员往往会从引发障碍的客观因素找原因，而不愿自身反思。这往往导致组织不能寻找到阻碍组织学习的根本原因，从而降低组织学习的效率与效果，影响企业的工作效率。

（4）消极思维。遇到组织学习困难时，不能从整体上去思考，而是故意拖延，往往使问题扩大，最终导致危机。所以，要实现组织学习的有效性，必须让组织的思维积极起来，具有前瞻性看问题的能力，掌握整体思维的方法，并积极行动起来，将危机扼杀在萌芽中。

（5）经验思考的错觉。遇到问题，组织往往会思考以前解决问题的途径，运用以往的经验来决定解决问题的方法。但是，这里有一个前提，就是问题没有超越时空的有效范围，具有完全的相似性。一旦超越这一范围，试图运用经验发现问题、解决问题的方法，就带有盲目性，有时会得到相反的结果。

（五）执行智障

它是阻碍组织学习活动顺利开展的特殊障碍。具体表现为：组织领导力差、组织学习的战略流程不到位、人力资源配置不合理、学习的运营渠道不通畅等。

组织学习过程中，领导的素质以及执行力直接关系到组织学习活动能否顺利进行。在一个领导重视且执行力强的团队中，组织成员就会有积极学习的强大动力。相反，则会使组织学习缓慢而滞后。

企业组织学习的战略流程是关系组织学习活动成败的重要因素。企业学习战略是企业发展的“生命线”，它指导组织学习活动，决定组织学习的方向和企业持续竞争优势的获取能力。制定并切实实施合理的组织学习战略流程，可以将组织学习的主体与组织学习的运营过程有机结合起来，让企业组织学习活动与外部环境紧密衔接，使组织在竞争中持续处于优势地位。

人是组织学习的主体，也是组织学习最关键的因素。组织中人力资源的选拔、培养与配置，是组织学习活动顺利开展的重要因素。人员配置合理与恰当，形成了学习型团队，就会让组织主体学习的积极性与能动性发挥出来，更好地认知组织学习战略与运营流程，提升组织学习的效果。

组织学习的运营渠道是贯彻组织学习战略的重要场所。一个完善的组织学习流程，必须以战略为指导，从知识的获取、传播、创新、评估等方面展开，环节和环节之间紧密相连。如果有一个方面出现问题，就会导致渠道不畅，影响组织学习的效果，降低企业的综合素质，进而影响企业的可持续竞争力。

（六）组织遗忘

组织遗忘是指组织遗失或忘记组织知识的过程。组织记忆系统储存了大量的知识，但是随着时间的推移或者某些方面的原因，组织会丧失很多的知识，这是与组织记忆相对的组织遗忘在起作用。

组织遗忘主要有两种类型：组织无意遗忘（intentional forgetting）和组织定向遗忘（directed forgetting）。组织的无意遗忘是指组织在没有意识到的情况遗忘了组织知识，其中包括遗忘对组织记忆系统有害的知识和有益的知识。而组织中的定向遗忘，则是指组织有目的地去遗忘组织知识——一般是阻碍组织发展的知识。因此，组织无意遗忘对组织有益的知识，成为组织学习的重要障碍。这会导致组织资源的浪费，降低组织工作的效率。这为组织提出了重要的警示：组织必须完善组织记忆系统，建设储存和管理知识的知识库，为组织进行有效学习，提升组织工作绩效提供可靠的保障。

本章小结：

1. 知识管理是指组织借助于一定的媒介或其他信息传递系统，对知识进行有效地识别、获取、储存、传播、开发和应用，以提高个人或组织创新价值的能力，从而提升组织绩效和核心竞争力的过程。

2．知识管理应包含几方面的要素：创设有利于知识管理的文化；建设学习型组织；知识编码与构建知识库；建立知识管理的评估体系。

3．组织学习是组织以系统思考和组织文化的共同愿景为工具，以组织结构为依托，以技术为保障，在持续进行的内外部信息交流中，重新设计以适应不断变化的环境的过程。

4．组织学习有多种方法。有多种模型试图揭示组织学习的过程和规律。

5．组织智障主要包括结构智障、文化智障、管理障碍、心智智障、执行智障、组织遗忘几方面的内容。

本章思考题：

1．简述知识及知识管理的概念。

2．知识管理的有效方法是什么？

3．简述虚拟企业知识管理的理论模型。

4．试述知识管理的相关理论。

5．简述组织学习及组织学习的概念。

6．联系实际谈谈组织学习的过程模型。

7．常见的组织学习智障有哪几种？

8．简述组织遗忘的概念及常见的类型，举例说明如何管理组织遗忘。

案例分析：

K-R 是如何进行学习？

Knight-Ridder（以下简称 K-R）是美国第二大报业集团，总部设在佛罗里达。它在全美总共发行 29 种报纸，其中有著名的《迈阿密先驱报》、《费城时报》。K-R 的报纸曾荣获过 62 次普利策奖，赢得了极高的声誉。K-R 在大多数人眼中是一个保守、稳健的企业，管理层中的大多数人都已经在公司工作了多年。十多年来，K-R 报纸的发行量基本保持不变，销售收入稳步上升。但是实际上，K-R 的决策者很早就已经注意到了全球报业的停滞不前甚至衰退，因为尽管人口总在增加，但看报纸的人却有缓慢减少的趋势。为此，K-R 在 1988 年实行了两项重要的举措：（1）收购了 Dialog 信息服务公司，使自己从原来的报业大王一越成为集有线电视、报纸、电脑为一身的多种媒体的信息服务商；（2）执行了“25/43 计划”，对其属下的报纸风格进行了大胆的改革。

是什么使 K-R 这个稳健型的企业做出了如此重大的决策呢?我们从组织学习的各个阶段认识 K-R 产生这两大变革的历程。

发现阶段：公司的总裁 James 在最初阶段起了很大作用。他在公司发展良好的同时发现了报业萎缩的一些信号。为了使公司的人都能认识到这一点——也就是为了使个人的知识渗透到组织层面——James 首先启动了一项以读者为中心的活动，James 还亲自走访了下属的每一家报社，将“一切为读者考虑"的信条灌输到公司的各部分。在 James 的不断重申下，K-R 的大多数管理者与员工都认识到了读者减少的事实和为顾客服务的重要性，并希望付诸行动给予改进。

发明阶段：组织对情况有了深刻认识并开始急切地寻找解决方案。“25/43 计划”最初源自管理者们的头脑风暴，然后又收集了大量数据寻找验证。所谓“25/43 计划”是指，它的目标是吸引年龄在 25 到 43 岁的读者群，这些人是战后出生率高峰时成长起来的新一代，有着和前一辈人极不同的爱好和价值观。数据显示，这些人越来越少看报纸，而是将注意力转向了其他信息媒体：电视、多媒体计算机等。要重新吸引这些人对报纸的注意，K-R 必须彻底改变报纸的内容和风格。为此，公司首先选择了一份很小的报纸 Boca-Roton，在当地进行了改版试验。

公司的另一项计划是向其他信息服务媒体的战略转移。同“25/43 计划”类似，公司先后收购了几家小的有线电视和信息服务公司作为尝试，其中有几次是失败的，但对公司影响很小，公司还从失败的项目中获得了很多有用的经验。

实施阶段：“25/43 计划”从公司的一家报社推广到另一家，在企业内全面展开，报纸的版面设计、色彩、内容都有大幅变动。K-R 花费三亿五千万美元收购了 Dialog 公司，一跃成为信息服务商中的带头者。Dialog 的在线信息服务提供了全球最大的全文信息库，吸引了一万多家出版商和专利文献所有者。Dialog 被全球的企业、学者和专业信息收集者使用。这次收购是 K-R 历史上最大的一次，使其自身规模扩大了一倍，业务扩展到 8 个国家。K-R 一夜之间就从在线信息服务业的边缘跳入了这一行业。

推广阶段：两个项目的实施使 K-R 在组织行为和观念上发生了巨大的变化。在组织观

念上，组织成员对自己的企业有了新的认识：K-R 不再仅仅是一个报业的大亨，而是一个著名的信息提供商、一个国际化的组织。此外，员工对信息在现实世界中的形式和提供方式也有了崭新的认识，拓宽了经营的思路。K-R 的长期目标演变为：提供读者需要的任何信息——不论何时何地或以何种方式。组织对企业成功因素的认识也发生了改变。原来大家认为“高质量的报纸+不断增长的人口=不断增长的销售量与广告收入”，而现在新的技术和变革使他们认识到，信息内容成为成功的关键因素——而不是信息的媒介，那些拥有和传播重要内容的企业将会成功。在组织行为上，倾听读者的要求成为新的准则。

反馈阶段：以上各阶段都带给决策者有益的反馈，在今后组织的进一步发展与变革中发挥了作用。

知识库：显然，在两个项目的设计和执行过程中，组织积累了很多的知识。在第一阶段，K-R 的组织成员在头脑中都有了“为读者服务很重要”的观念(知识)，所以，后来在发明阶段所规划的策略就反映了这一点。实施阶段为企业提供了很多市场、经营战略、多元化经营方面的经验与教训。推广过程中，新的组织观念存入了“知识库”，成为组织知识的积累。所有这些知识都以隐性或显性的形式留在了组织的内部。

值得一提的是，在这次学习过程中，K-R 采用了几项避免组织学习智障的措施：（1）大量的数据收集和数据挖掘；（2）外部同盟的建立:同银行、咨询公司建立联系，听取他们的观点，每次开会讨论时都请外部人员参加，广泛吸取意见；（3）无等级制度的决策过程：所有高低层员工的意见被同样重视。

问题：

1．从本案例中你得到了哪些启示？

2．“K-R”的做法还有哪些地方值得改进？

第九章　组织中的决策

1912 年 4 月 14 日，号称“不沉之城”的泰坦尼克号载着 2224 名乘客和船员撞上冰山，1513 人葬身冰海。事故分析显示，尽管当时有 4 条信息显示前方可能有冰山，而且一名瞭望员提出要借助双筒望远镜，但根本未被理睬。船长爱德华·史密斯是一名支配型又受尊敬的领导者，命令船只在黑夜中全速前进。一种无懈可击的错觉告诉人们：“就连上帝本人也无法使这艘船沉没。” 在群体压力下，船员们斥责那名不能使用肉眼的瞭望员，这名瞭望员抛弃了他的疑虑。另外，泰坦尼克号上的电报员也没能把最后也是最完整的一条冰山警报传达给船长。

泰坦尼克号的悲剧在一定程度上是群体决策的后果。在这一决策中，出现了严重妨碍群体决策有效性的不利因素。在本章中，笔者将分析组织中的决策过程，并探讨决策偏差和障碍问题。

第一节　决策过程

决策通常被定义为从多个备选方案中做出选择的过程。它是组织中最重要的管理活动之一。作为管理者，需要做出的决策大到决定组织目标、所提供的产品和服务、财务运作方式，小到生产日程安排、招聘新员工等。这些决定如何做出，有什么方法可以改进决策呢？

一、决策的基本步骤

多数研究者将决策分解为一系列阶段，用于描述个人或群体的决策过程。获得 1978 年诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙（H.Simon）是研究人类判断和决策过程的心理学家，他曾将决策过程分为三个阶段：第一阶段从事智力活动，对环境进行搜索，确定决策情境；第二阶段从事设计活动，探索、发展和分析可能发生的行为序列；第三阶段从事选择活动，在可能的行为序列中选择一个。

后续的决策研究者分别提出了各自的决策阶段划分（例如 Mintzberg, 1976; Harrison, 1987, 1999），这些阶段划分对理解组织决策的本质特点很有帮助。一个较为全面的模型将决策过程分为八个基本阶段，其中前六个阶段属于决策规划，即理解问题和做决定的过程；后两个阶段属于决策实施，即执行所做决策的过程（Wedley & Field, 1983; Nutt, 1993）。需要注意的是，并非所有决策都遵循全部 8 个阶段的模式，有的阶段可能被跳过，有的阶段可能联合进行，有的阶段可能会反复进行。这 8 个阶段包括：

（1）问题识别。决策经常是对问题做出回应，识别问题则是它的第一步，即发现问题

的存在。例如，管理者发现公司不足以支付员工的薪水，这时他认识到问题的存在，需要做出决策。识别问题并不像表面上看这么简单。研究发现，人们经常歪曲、遗漏、忽视或低估某些周围的信息，而这些信息提供了有关问题存在的重要线索。第七章中曾经讲到，人们并不总是准确地知觉社会情境，而且如果认识问题真相会让自己不安，就会在潜意识里忽略这些问题。否定问题的存在是有效应对它的第一个障碍。很多不良决策都是由决策者忽视问题或者定义了一个错误问题而造成的。

（2）定义目标。在认识到问题存在之后，需要确定解决问题所要达到的目标。例如，如果问题被定义为没有足够的现金，那么目标就是增加可用的现金储备。任何可能达到这一目标的方法都应该考虑。

（3）进行预决策。预决策是关于如何做决策的决定。当分析了存在的问题和情境之后，管理者可能选择自己独自决策，也可能委托他人决策，还有可能让群体决策。进行预决策时，应该注意不同的情境需要不同的决策方式。管理者经常依赖自己的直觉或经验来做预决策。但是，近年来已经开发出计算机程序来帮助人们做预决策。这种决策支持系统（DSS）主要基于现有的社会科学研究结果，对人们的决策过程很有帮助，尤其是可以帮助人们产生大量备选解决方案。

（4）开发备选方案。在识别可能的解决方案时，人们主要依赖于过去曾经有效的方法。例如，解决资金短缺问题的可能方案包括削减劳动力、出售不必要的设备和材料，或者增加销售。

（5）评估备选方案。备选方案一旦确定，就需要对它们进行评估和比较，力图选出最优的方案。在可选方案中，有些可能有效性更高，有些可能实施起来比较困难。例如，增加销售可以增加收入，但实施起来并不那么容易，它只是一种可能的方案，并不是马上就可以实行的。

（6）做出选择。当评估了多个选项之后，选择一个可以接受的方案。尽管理性决策模型假定人们会选择最优的方案，但我们将会看到，现实中的决策往往由于各种条件限制，只会选择可以接受或合理的解决方案，并不一定是最佳的。

（7）执行选择。做出选择之后，实施选中的方案。

（8）追踪调查。检验决策实施的有效性对组织来说非常重要。在决策实施之后，问题是否解决？有没有产生新的问题？也就是说，必须积极寻找解决方案有效性的反馈信息。因此，决策是一个循环往复的过程，如果问题没有解决，那么决策过程还要进行下去。

另一个被经常用到的决策过程模型是哈里森（Harrison）的决策模型。他把做出选择作为决策过程的最后一步，将决策分为 6 个阶段：第一，界定问题。当事件的理想状态与现实状态存在差距时，问题便出现了。第二，确定决策标准，即确定选项优劣的标准。第三，给标准分配权重。并非所有标准都同等重要，需要排列它们的优先顺序。第四，开发备选方案，即列出所有可能的解决方案。第五，评估备选方案。将备选方案根据阶段二和三确定的标准进行评估。第六，选择最佳方案。计算出在各项标准上总分最高的方案，选择这一方案。

上述每种决策模型都明确界定了各个阶段，并从第一阶段开始，一直到最后一个阶段。但需要注意的是，决策是一个动态的过程，几乎每个阶段都可能会发生跳过、停留或重复等现象。并且，下文将会提到，现实中的决策往往并非完全理性，不一定会严格遵循每一

阶段直至选出最佳解决方法。尽管如此，这些决策模型还是提供了分析组织中复杂决策过程的有效工具。

二、决策的个体差异和文化差异

（一）决策的个体差异

个体做决策的方式并不一样，有人确定解决方案的时间比别人长，有人更乐于冒险，有人更关注决定留给他人的印象，有人强调不惜任何代价的成功，有人更依赖逻辑和分析，有人更有直觉和创造力等等。研究发现，人们的决策风格有所不同。这些风格反映了人们如何认知周围世界、如何处理信息等方面的区别。有人提出了区分人的决策风格的两个维度：思维方式和个体对模糊的耐受性。在思维方式维度上，有的人是理性和逻辑的，对信息进行序列加工；另一些人是直觉和创造的，从整体上认知事物。在个体对模糊的耐受性维度上，模糊耐受性低的人需要结构化信息，从而使模糊性降到最低水平；而模糊耐受性高的个体则可以在不确定的环境中工作，在同一时间进行多种思考。这两个维度的交叉，就形成了图 9.1 所示的 4 种主要的决策风格。

		思维方式	
		理性	直觉
模糊耐受性	高	分析型	概念型
	低	指导型	行为型

图 9.1　决策风格模型思维方式

分析型的个体对模糊的耐受性高，希望得到更多的信息，考虑更多的备选方案，同时使用更多的时间进行决策。分析型的管理者属于认真的决策者，能够适应和处理新的、意想不到的情境。

指导型的个体难以容忍模糊性，并且寻求理性。这种决策者有效率和有逻辑，但是他们对效率的关注导致收集很少的信息和评估少量的选项之后就做出决定。指导型的个体迅速做出决定，并关注短期效果。

概念型的个体倾向于使用来自多个来源的数据，考虑很多备选项，并根据直觉进行决策。他们关注长期效果，善于发现创新的问题解决方案。

行为型的个体则关注组织中的人们和他们的发展。他们关心下属的幸福感，愿意接受他人的建议。他们倾向着眼于短期效果，并且在决策中对数据的使用不予重视。这类管理者努力避免冲突和寻求被接纳。

研究表明，多数管理者并非只属于一种类型。通常管理者存在两种或更多不同的决策风格，一种占主导，其他是辅助。一些管理者几乎完全依赖于主导风格，而更灵活的管理者则可以根据情境进行调整。但通常个体的主导风格影响很大，不同主导决策风格的个体

之间可能会发生冲突。例如，高度指导型的管理者可能很难接受一名缓慢的、谨慎的分析型风格的下属。研究者发展了决策风格量表，用于测量个体的决策风格的相对强度。个体在某一决策风格上的分数越高，这一风格主导该个体决策的可能性就越大。使用决策风格量表的研究得出了有价值的结果。例如，若公司总裁在每一类型上的得分几乎是一样的，这意味着他们没有主导风格，而是能够在不同类型间来回转换。而不同群体的主导决策风格也可能是不一样的。例如，军队领导并不像通常所认为的那样高度专制，而是有较高的概念型风格得分。这些不同的风格各有其优缺点。例如，指导型的决策者通常快速决策，但往往比较独裁；概念型的决策者愿意冒险、喜欢创新，但决策时往往犹豫不决。人们的人格及人际技能的不同，造成他们以不同的方式进行决策。另外，决策有一定的性别差异。研究发现，女性在决策时分析问题的时间更长，她们往往在决策前过度分析问题，决策后又反复讨论已做的决定。积极一面是对问题的细致考虑，但消极一面是造成决策难以做出，以及对过去决策的后悔。对决策风格的分析除了提供理解个体差异的框架，还可以解释有相同智商的管理者，在分析了相同的信息之后，为什么决策过程和最终的选择完全不同。认识人们的决策风格还可以帮助理解组织中的社会交往。

（二）决策的文化差异

尽管不同文化背景下遵循的基本决策步骤差别不大，但是决策的方式有较大差异。决策者的文化背景影响其对问题的选择和分析的深度、对逻辑和理性的重视程度，以及组织决策由个体管理者独断做出还是由群体共同做出等。首先，不同文化的时间观念有较大差异。如果一名美国人正在管理一个大型建筑项目，他发现最重要的供应商之一交付必需材料的时间要推迟几个月，这名美国人很可能会考虑更换一个供应商。但如果是在泰国、印度尼西亚或马来西亚，管理者很可能会接受这一点，允许项目推迟。也就是说，对于美国、加拿大或西欧的管理者来说，这种情境会被知觉为需要决策的问题，但泰国、印度尼西亚或马来西亚的管理者根本就不会认为这是问题。由于决策过程开始于问题识别，所以必须注意的是，并非所有人都把同样的情境知觉为问题。另一个文化差异也与时间有关，表现在决策所花费的时间上。在美国，好的决策者的标志之一是他很果断，也就是说乐意做出重要决策并且毫不迟疑。但是，在其他一些文化背景下，时间的紧迫感不被重视。例如，在埃及，事情越重要，决策者就被期望花越多的时间去考虑。在整个中东，迅速做出决定会被认为过度草率。

不同文化之间强调的决策主体也有所不同。例如，在美国，人们高度重视个人主义，通常是个体决策。但是，在集体主义文化下，例如日本，如果不先赢得同事的同意，就自己做出决定会被认为不可思议。什么人做决策也有文化差异。例如，在瑞典，决策可能涉及到的所有员工都要参与决策。但在印度，期待的是专制决策，如果管理者咨询下属的意见，会被认为是软弱的表现。

三、组织中决策的类型

组织中的决策有很多类型，根据决策的常规性、包含的风险以及由组织中的什么人来

做决定，可以做以下区分：

（一）程序化决策与非程序化决策

有些决策是根据一套预先设定的选项，重复做出的。例如，一个文档操作员决定将每天的工作都在磁盘上做一份拷贝，一名快餐店经理在供给开始下降时决定订购汉堡包用的小圆面包。这类决策属于程序化决策（programmed decisions），即常规决策，由低层人员做出，依赖于预先确定的行动惯例。而非程序化决策（nonprogrammed decisions）没有现成的解决方案。决策者面临一种独特的情境，解决方案是新颖的。例如，一名试图找到罕见疾病治疗方案的学者面临的是一个没有客观标准的问题，必须依赖于创造性而不是先前存在的答案，才能解决手头的问题。

某些类型的非程序化决策叫做战略决策（strategic decisions）。这类决策通常是由高层主管联合做出，对组织具有重要的长期意义。战略决策反映了以特定方式指导组织的一致模式，需要根据基本的组织价值观或使命进行决策。例如，一个组织可能会做出以特定速度增长的战略决策，或者由某种公司道德规范指引的战略决策。这些决策指引组织未来的方向，因此都可以被看作战略决策。

程序化决策和非程序化决策主要有三个方面的不同：首先，要完成的任务不同。前者的任务是普通的和常规的，而后者则涉及独特和新颖的任务。其次，对组织政策的依赖程度不同。在进行程序化决策时，决策者可以依靠来自组织政策和程序的指导方针。而非程序化决策需要使用创造性解决方案，过去的方案很少有帮助。最后，做决策的人员不同。前者通常委托低层员工完成，而后者则由高层管理人员做出。

（二）确定性决策与不确定性决策

如果可以知道未来会发生什么，那么做决策是很容易的。遗憾的是，人们从来没法准确知道未来，只是有些时候更确定一些。与决策相关的因素的确定性是组织决策者所渴望的。确定和不确定的程度用风险这一概念来表示。所有的组织决策都包含某种程度的风险，从完全确定（没有风险）到完全不确定（高风险）。为了尽量把决策做到最好，人们寻求各种方法来管理所冒的风险，即通过掌握与决策相关的信息，把一个决策所带来的风险减到最小。

风险常常用渴望的结果出现的概率来表示。决策者试图确定当其他事件存在时，某种特定事件发生的可能性或概率。例如，一名金融分析师可能会报告，当最低贷款利率下降时，某一股票有 80%的可能上涨；一名气象学者可能报告降水概率是 50%。这些数据属于客观概率（objective probabilities），因为它们基于具体的、可验证的数据。还有许多决策是基于主观概率（subjective probabilities），即对何事会发生的个人信念或预感。例如，一名赌徒因为一匹马的名字与他孩子的名字类似而在它身上下注，一个人因为他刚洗了车就认为不会下雨，这都是根据主观概率所做的判断。

在决策中，不确定性是不受欢迎的。组织中的很多决策者都在试图减少不确定性，从而做出更好决定。那么，当组织遇到高度不确定的情境，不知道将来会怎样时，他们会如何反应呢？研究表明，通过与其他组织建立联系，可以减少决策的不确定性。一个组织对

另一个组织将怎么做知道得越多，它在做决策时的确定性就越高。由于这个原因，决策者对不确定性的反应通常是，降低所在商业环境中其他组织的不可预测性。一般而言，信息可以减少决策情境的不确定性。关于过去和当前的知识可以用于对未来进行规划。计算机技术很大程度上提高了管理者迅速决策的能力，因为管理者可以使用最准确和全面的信息。在线信息服务可以提供与决策有关的最新信息。很多管理决策还基于管理者过去的经验和直觉。也就是说，在做决定时，人们经常依赖于过去有效的方案。这一策略经常成功的原因在于，在某些领域有专业知识的个体知道哪些信息是最重要的，并且知道如何解释这些信息来帮助做出决定。正因为如此，在做重要决定时，人们常常会求助于有经验的专家。这些专家不仅拥有评估各个选项风险所需要的信息，并且知道如何降低风险。

（三）组织管理严密的决策和充分授权的决策

在组织中，传统的做法是除了最琐碎的决策之外，所有的决策都由管理者做出。下属收集信息并上报给领导，领导利用这些信息来做决策。这种组织管理严密的决策又被称为自上而下的决策（top-down decision making），即决策权在管理者手中，低层职员很少或没有做决策的机会。

但是，现在很多组织开始改变这一做法而采用充分授权的决策（empowered decision making）。授权决策也叫参与决策（participative decision making），是指把决策权交给那些可能受决策影响的人或让他们参与到决策过程中来。它允许低层职员对工作相关的问题独立做出决策，而不必征得上级的同意。这一方法的原理是，人们对自己的工作了解最清楚，知道什么决定是最好的。并且，当人们得到授权自己做出决策时，他们更愿意执行该决策，并接受这些决策的后果。不仅可以授权给单个人，还可以授权给工作团队。很多公司实行高度授权的自我管理小组（self-managed teams）制度，让他们自己来做决策。对决策的参与可以提高员工的自主感，让他们更多地体会到工作的意义和乐趣，提高其对工作的满意度，从而更好地发挥创造性。一些研究发现，参与程度和生产效率之间存在正相关。

参与决策的形式非常多样化：可以是所有与决策有关的人员全部参与，也可以部分人参与；可以参与决策过程的所有阶段，也可以是只参与部分阶段；可以是短期的，也可以是长期的等。不同形式的参与对生产效率和员工满意度的影响是不一样的。在实际决策过程中，参与的程度受到一些因素的影响，通常个体或团队越有经验、任务越开放和非结构化，需要参与的程度就越高。

第二节　决策模型

一、理性假设和标准决策模型

传统的决策模型是建立在理性假设基础之上的，这种假设来源于古典经济学理论，认

为人是完全理性的，有能力做出最优化决策。在此基础上，衍生出了一系列的具体假设：一是问题清晰，即假定研究者对决策情境拥有完整全面的信息；二是所有选项已知，假定决策者可以确定所有的标准，并列出所有的可行方案，并且知道所有可行方案的可能结果；三是偏好明确，假定决策标准和备选方案的价值可以量化和排序，以反映其重要性；四是偏好稳定，假定具体的决策标准是恒定的，分配给它们的权重也是稳定的，不随时间变化；五是没有时间和其他条件的限制，假定可以获得相关标准和备选方案的丰富信息。

在理性假设基础上建立的决策模型被称为标准决策模型，其中比较著名的是约翰·冯·诺依曼（John von Neumann）和奥斯卡·摩根斯坦（Oskar Morgenstern）于 1947 年提出的期望效用模型。该模型提供了一套明确的公理，包括有序性、占优性、相消性、可传递性、连续性、恒定性等。根据这些公理和公式可以准确地计算出各类决策的数学预测结果。

曾经有很多管理者将这种决策方式看作最佳的管理决策方法。但是在现实情境中，决策者往往面临各种各样的限制，不可能获得所有需要的信息，偏好不那么明确和稳定，导致真实的决策并不吻合要求结果最优化的标准化决策模型。因此，多数研究者并不认为标准决策模型是对人类实际决策行为的描述。只有当决策者是没有一点经验的新手时，当决策者面临只有少数几个行动选项的简单问题时，当搜索和评估备选方案的成本很低时，标准决策模型才能勉为其难地说明和解释人们的决策行为。遗憾的是，现实生活中的决策很少属于这些情况。

二、有限理性假设和描述决策模型

回忆一下你自己选择大学时的体验，你是否考虑了所有可能的备选方案？是否列出了所有的评价标准？是否根据这些标准评估了所有的备选方案，从而找到最合适的学校？多数人的回答是“否”，也就是说，不太可能进行完全理性的决策。同样，组织中的决策也是这样。例如，假设人力资源经理要招聘一名新的接待员，在面试了几名应聘者之后，他可能会选择会见过的人中最好的那名，并停止面试。这名经理不可能去面试所有可能的候选人，然后决定最佳的人选。在找到一名足够好的人选之后，他便停止寻找。

上面的两个例子很好地说明了现实生活中的决策是如何做出的。为了很好地解释这种现实的决策过程，诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙提出了有限理性假设。该假设认为，现实世界充满不确定性，人类的理性资源和认知能力是有限的，不可能掌握全部的信息并选出最佳的选项。因此，决策者并不是考虑所有可能的选择 ，而是考虑那些可用的选项，并选择第一个满足可以接受的标准的选项。也就是说，决策者通常选择的是足够好的，而不一定是最好的。西蒙指出：“同人类生活环境的复杂性相比，人类的思维能力非常有限。”因此，人类必须愿意“找到问题的‘足够好的’解决方法以及行动的‘足够好的’路线”（Simon, 1979）。实际上，人们做决策时，往往追求的是满意（能够满足需要的方案）而不是最优（效用最大化的方案）。

在有限理性假设基础上派生出来的决策模型被称为描述决策模型或行为决策模型，即试图描述人类真实决策过程或行为的模型。西蒙曾试图从以下几方面描述管理决策行为：

（1）决策者从备选方案中进行选择的时候，力图寻找令人满意的方案，满意的标准可以是足够的利润或市场份额，以及公平的价格等。

（2）决策者建构真实世界的简化模型，从问题中抽取重要的特点，而不是抓住问题的所有复杂方面。然后，个体可以在简化模型的范围内进行理性行为。

（3）由于决策者遵循满意而非最优化的原则，他们在进行选择时不需要首先确定所有可能的方案，也不用保证这些方案已经涵盖了所有的可能性。

（4）决策者使用相对简单的经验原则，或者根据习惯来进行决策，这些技术不会对思维能力要求过高。

西蒙的有限理性假设和描述决策模型比完全的理性模型更好地描述了人们实际是如何做决策的。但是，这个模型并没有说明决策偏差如何产生，也不能具体预测人们面临多个选项时到底会选择哪一个。西蒙之后最广为接受的模型是丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）和阿莫斯·特韦斯基（Amos Tversky）于 1979 年共同提出的前景理论。

三、前景理论

卡尼曼和特韦斯基提出的前景理论（prospect theory）解释了人们如何评估备选项以及如何做出决定。前景理论的要点可以用图 9.2 来表示。图中横坐标表示事物的客观状态，右边是正值（收益），左边是负值（损失），它们可以是金钱的赚赔、工作的得失等。纵坐标表示主观状态或对事物变化的心理反应，也叫价值。图 9.2 的含义可以总结为三个要点：

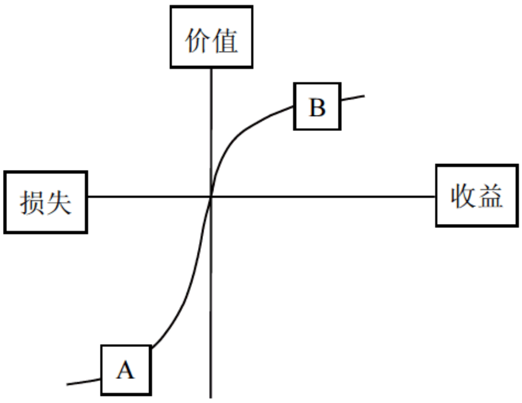


图 9.2　前景理论

（一）价值函数呈“S”型

从图 9.2 可见，收益和损失的价值函数都是曲线，表明客观事物引起的心理价值感并不是与客观状态相对应。对应于收益的价值曲线表示人们对正面事件的反应，它随着曲线

向右延伸倾斜程度逐渐降低，说明随着获利额的增加，人们从每个单位获得的满足感逐渐降低。也就是说，获得 200 元钱带来的满足感不到获得 100 元钱带来的满足感的两倍。因此，如果要求被试从稳赚 100 元钱和 50%的概率赚 200 元钱中选择一项，人们将会选前者。卡尼曼和特韦斯基指出，在面临收益时，人们是回避风险的。而对应于损失的价值函数也是曲线，说明随着损失金额的增加，每单位损失造成的损失感逐渐减少。也就是说，损失 200 元钱造成的损失感不到损失 100 元钱造成的损失感的两倍。因此，如果要求被试从稳赔 100 元钱和 50%的概率赔 200 元钱中选择一项，人们将会选后者。正如卡尼曼和特韦斯基所指出的，在面临损失时，人们是趋近风险的。

（二）损失曲线比收益曲线陡峭

由于损失的价值函数比收益的价值函数更陡峭，造成损失比收益显得更突出。也就是说，损失 100 元钱的负面感受比获得 100 元钱的正面感受要更强烈一些。有研究者认为，同样的损失和收益，前者对心理的冲击比后者要大一倍以上。因此，人们有回避损失的趋势。夸特龙（Quattrone）和特韦斯基（Tversky）指出，这种回避损失的倾向会使谈判变得更复杂，因为双方都将自己的让步看成一种损失，而损失比让步带来的好处显得更突出。回避损失所产生的另一种结果是，当人们拥有一件物品时，它的价值就增加了。例如，当要求人们对自己拥有的一件东西定价时，人们给出的定价通常比他们为购买这件物品而愿意出的买价更高。这一效应之所以出现，就是由于损失的感觉比获得同一件东西的感觉更强烈。这一效应也被很多公司加以利用，这些公司经常向顾客提供退款保证，诱使他们做出购买决定。而人们一旦拥有产品之后，放弃产品就意味着损失，因此多数人不会退还。

（三）中心点的位置

前景理论认为，问题描述上很小的变动就可以改变中心参照点的位置，从而改变人们有关损失和收益的想法，并最终影响决策。如果相对某一参照点，某项结果看来是一种收益，那么决策者会倾向于回避风险（risk-aversive），选择比较保守的那个选项；而如果相对另一参照点，某项结果看来是一种损失，那么决策者会倾向于趋近风险（risk-seeking），选择比较冒险的那个选项。因此，对于各个选项的描述方式会很大程度上影响人们的决策，卡尼曼和特韦斯基称之为框架效应（framing effect）。

前景理论可以很好地对人们的决策行为和结果进行预测，是一个有用的描述决策模型。除此之外，卡尼曼和特韦斯基还研究了人们决策时所使用的方法。他们认为，当面临时间有限、信息不完全等不确定的决策情境时，人们依赖于启发式（heuristics）而不是正规的分析方法。启发式是能够提供捷径的一些非正式的经验法则，它们能够降低做决策的复杂性。卡尼曼和特韦斯基提出的启发式包括代表性启发式（representative heuristic）、易得性启发式（availability heuristic）、锚定和调整启发式（anchoring and adjustment heuristic）等。这些启发式可以帮助人们用很少的时间和努力达到令人满意的结果，甚至很接近标准决策模型确定的最优方案。但是，在某些情况下，启发式的使用可能会导致一些可以预测的系统性偏差。这些偏差的具体阐述见后文。

第三节　个体决策

在组织中，有些决策是以个体为主体做出的，这些个体决策是如何做出的？除了标准决策模型和描述决策模型所阐述的规律外，个体决策还受到一些因素的影响。

一、个体决策中的创造性

创造性是指就特定情境而言，产生新颖和合适想法或产品的能力。这些想法不同于以前用过的，但对当前的问题或机遇又是合适的。创造性可以使决策者充分评估和理解问题，发现他人没发现的问题。并且，创造性最明显的好处是帮助决策者确定所有可行的备选方案。

研究发现，人们的创造性有一定的个体差异：只有不到1%的人具有超常的创造性，10%的人有较高的创造性，60%的人有一定程度的创造性。这说明，多数人都有创造性的潜能，问题是如何在决策中使用它。那么，如何激发员工的创造性呢？

研究表明，三种模式可以提高创造力水平：冒险模式，高创造性的个体更愿意进入未知的领域；准备模式，高创造力的个体在希望有所成就的领域中花费多年获得专业知识；内在动机模式，高创造力的个体能从所从事的工作和创造的事物中得到快乐和满足。

与此相应，研究者提出了一个三成分创造性模型，认为创造性主要需要专业知识、创造性思维技能和任务导向的内在动机。专业知识（expertise）是创造力工作的基础。不管是艺术家还是科学家，他们关于自己领域的丰富知识和理解，是做出创造性贡献的必要条件。当个体具备他们所从事领域中的能力、知识、熟练和专门技能时，他的创造力潜能也有所提高。创造性的思维技能（creative-thinking skills）包括与创造性有关的人格特质、类比能力以及从不同角度看待熟悉事物的才能。研究发现，智力、独立性、自信、冒险、内控、对模糊性的容忍，以及面对挫折时的百折不挠等个体特质与创造性想法的开发有关。类比的有效运用可以使决策者把一种情境中的想法应用到另一种情境中，它们可以使陌生变得熟悉，也可以使熟悉变得陌生。任务导向的内在动机模式是人们愿意从事某项工作的愿望，原因是该工作有趣、使人投入、令人兴奋、使人满足或对个人有挑战性。这个动机成分把创造潜能转化为实际的创造性想法，它决定了个体充分使用其专业知识和创造性技能的程度。因此，创造性高的人们通常热爱他们的工作，甚至达到痴迷的程度。对组织来说，很重要的一点是，个体的工作环境对内在动机有很大影响。工作环境中的一些激励因素可以培养人们的创造性，包括鼓励想法交流、对想法进行公正和建设性的评价；对创造性工作的认可和奖励；充分的财力、物力和信息资源；决定做哪些工作和如何做的自由；有能够有效沟通、对他人表现出信任、支持工作群体的上司；有相互支持和信任的工作群体成员等。

二、个体决策中的理性与直觉

决策的完全理性模型倾向于认为，决策者在面临任何问题时都进行认真推理和分析，经过严密的逻辑思考之后做出决定。但是，正如前文所述，人们的信息加工能力并非无限，不可能所有决策都遵循完全理性的规则。并且，有些时候依赖直觉做出的决策甚至优于理性分析后的决策。

越来越多的心理学研究证实，人们的思维只有一部分是受控制的，即有意识和深思熟虑的，还有很大一部分是自动化的，即无意识和无需努力的。研究者承认，无意识的信息加工可以产生瞬间的直觉。直觉的拥护者认为，重要的信息即使不经过有意识的分析也可以获得。还有一些人支持直觉管理，他们认为，在判断他人的时候，我们应该依赖右脑的非逻辑智慧。例如，聘用或解雇员工时或进行投资时，直觉主义者提倡倾听直觉的呼声。

到底什么是直觉（intuition）？有多种多样的理解。在管理文献中，有人认为直觉的主要属性是速度和决策者不能确定决策是如何做出的；有人认为直觉存在于意识下水平，这就是决策者不能用言辞表达决策如何做出的原因；还有人将直觉决策定义为从经验中提取精华的无意识过程，它不一定脱离理性分析而独立运作，而是与理性分析相辅相成的。其他对直觉的定义包括：迅速有效地了解或识别一个情境的各种可能性的能力（Agor, 1989）；习得行为序列的顺利和自动执行（Isenberg, 1984）；成为固定习惯的分析能力和识别后的快速反应能力（Simon, 1987）等。从上述对直觉的定义，可以概括出以下几点：首先，直觉是很快的；其次，直觉在意识下的水平被利用；第三，直觉包含习得的信息加工模式；第四，直觉在决策中可能是一种积极的力量。因此，决策中的直觉并非神奇的第六感，而是建立在多年的经验基础之上，并开始于对问题的辨认和识别。

在管理实践中，也有证据表明，管理者经常利用直觉来做决策。人们不再武断地认为依赖直觉进行决策是非理性或无效率的，而是在一定程度上开始认可直觉决策。很多人认识到，也许理性分析的力量被过分高估了，在某些情况下，依赖直觉可以提高决策水平。在需要进行快速决策的工作中，例如消防员、特护护士、战斗机驾驶员、特种部队成员等，有经验者所看到的世界与新手有很大差别，而且他们看到的东西告诉他们应该做什么和如何做，决策时主要是直觉在起作用，正式的决策规则很少起作用。下面的例子可以说明直觉是如何起作用的。

消防队长依赖直觉做出正确决定

俄亥俄州克利夫兰的一名消防队长和他的手下面对着一栋后部起火的房子。队长让他的喷水小组进入屋内。他们站在起居室里，向着从厨房中冒出的浓烟和火苗喷水。然而，火势刚被扑灭不久，便再次来袭并继续燃烧。他们再次把火扑灭，但火很快又燃了起来，并且比以前更加猛烈。就在消防队员退出并重新组队进入时，队长忽然有一种十分不详的感觉。他命令所有人撤离现场。就在他的队员刚刚走上街道时，起居室的地板突然塌陷。如果队员仍然呆在房里，他们都会掉进地下室熊熊燃烧的火焰中。

为什么消防队长会做出撤离命令？因为火情情况与他的预期非常不符。由于大部分火焰在起居室的地板下燃烧，因此消防队员的攻势并没有对火情造成太大影响。另外，屋内异常灼热，相比可以看到的火势来说实在是太热了。另一个说明这并非小型的厨房火灾的线索是，从厨房中喷出的火焰听起来声音很小，但灼热的火苗却声音很大。消防队长凭直觉感到地板被下面巨大的火焰所笼罩。

老消防员积累了大量经验，他们可以下意识地对火情进行分类，并以此确定自己的反应。他们寻找情境中的模式或线索，来指导他们一步又一步的行动。

（资料来源：Breen, 2000; Robbins, 2005）

什么时候人们更有可能使用直觉决策？研究者确定了 8 种条件：存在很高的不确定性；很少有先例可以利用；变量很难按科学的方法预测；“事实”很有限；“事实”没有明确指明方向；分析性数据用处不大；有几种似乎合理的备选方案，每种都有很好的根据；时间有限，并且有压力要做出正确决策。

尽管直觉决策已经获得认可，却很难指望人们轻易承认自己在使用直觉决策，尤其是在北美、英国等推崇理性分析的文化中。具有较强直觉能力的人们通常不会告诉同事他们如何得出结论。由于理性分析仍然是更被社会赞许的，直觉能力经常被伪装或隐藏。另一个问题是：能否教会管理者使用他们的直觉？有研究者通过研讨会来开发管理者的直觉技能，在一些组织中取得了积极结果。一篇关于直觉的综述研究表明，尽管直觉本身不能被教会，但可以训练管理者更充分地依赖直觉的提示。

三、个体决策的偏差

在决策模型的讨论中，我们提到，决策者在很大程度上是有限理性的。并且，决策者经常依赖于捷径和经验法则（卡尼曼和特韦斯基称之为启发式）来节省精力和简化决策程序。通常，这些捷径有助于人们迅速做出令人满意的决策。但是，它们也可能会造成严重的偏差和对理性的偏离。因此，认识这些偏差可以有效地帮助决策者，在利用某些经验法则的同时，避免其负面的破坏作用。以下是一些常见的决策偏差。

（一）证真性偏差（confirmation bias）

理性决策过程假定，人们总是客观地收集信息，但实际上并不是这样。人们选择性地收集信息。证真性偏差是选择性知觉的一种特定形式。人们寻求能证实自己过去选择的信息，忽视那些与自己作出的判断和决策相抵触的信息。人们还倾向于接受与自己预先形成的观点相一致的信息，对那些挑战这些观点的信息则持批评和怀疑态度。因此，个体所收集的信息往往偏向于支持自己已经持有的观点。证真性偏差影响人们到哪里或到谁那里去收集证据，因为人们总是希望看到自己想看到的、听到自己想听到的内容。它还造成人们对支持自己观点的信息给予较高权重，而对反对自己观点的信息给予较低权重。

（二）过度自信（overconfidence）

在人们的判断和决策中，过度自信是一个非常普遍的问题，它带来的潜在破坏性也很

可能是最大的。当给人们一些常识性问题，要求回答并估计回答正确的可能性时，人们倾向于过度乐观。研究发现，当人们有 65%至 70%的信心认为自己正确时，实际上正确率只有 50%；当人们说自己 100%确定时，实际的正确率只有 70%至 85%。在主观信心和实际正确率之间只有很小的相关，或者没有相关。

在组织中，一项与过度自信有关的有趣发现是，能力不足会增加过度自信倾向，那些智力和人际能力最差的人最有可能高估他们的成绩和能力。管理者或员工对一个问题掌握的知识越多，他们表现出过度自信的可能越小。当组织成员考虑自己专业领域之外的问题时，过度自信更有可能出现。过度自信的部分原因来自于上述的证真性偏差，人们总想证明自己是正确的，所以就产生了过度自信。要降低过度自信，一种方法是及时获得反馈信息，另一种方法很简单，却更实用和有效，就是经常反省自己的信念出错的原因。

（三）易得性偏差（availability bias）

决策者往往会根据一些容易想起的典型事例做出判断和决策，这就是易得性启发式。很多时候这一启发式可以发挥积极的作用，但在更多情况下会导致系统偏差。很多人担心飞机失事，却不太担心驾车发生事故，他们认为乘飞机更危险。但实际情况并非如此。统计显示，美国旅行者在出行同样距离的情况下，发生汽车事故死亡的概率是飞机失事的 26 倍（美国联邦安全委员会, 1991）。之所以有这样的判断偏差，原因在于媒体对飞机失事的渲染，人们很容易回忆起飞机失事的事例或场景，因而高估了乘飞机的危险。那些刺激情绪的、格外生动的或者最近发生的事件更容易从记忆中提取出来，因而人们高估这些事件的发生概率。从事说服教育工作的人经常利用人们的易得性偏差，举出一些典型的事例来影响人。易得性偏差让某些管理人员进行年度绩效评估时，更重视雇员最近的行为，而不是半年以前的表现，从而导致不可靠甚至是不公平的评估。

（四）代表性偏差（representative bias）

代表性启发式是指根据当前刺激或事件与已有范畴或概念的相似程度来进行判断和决策。例如，如果你发现自己的邻居比较传统和害羞，你会如何猜测她的职业？作出此种判断的重要依据是他与生意人、医生、服务员、律师、图书管理员等职业成员的相似程度。她跟哪个职业的典型成员更相似，你就会认为她从事的是那种职业。结果是，你认为她是图书管理员。但是，这种代表性启发式可能会出错。因为这种判断或决策往往忽视了基础比率，即在总人口中特定刺激或事件出现的频率。事实上，生意人是图书管理员的几十倍，因此你的判断很可能是错误的。管理者也可能受到代表性偏差的影响，经常根据过去成功和失败产品的经验，预测新产品成功的可能性。如果来自同一所大学的三名员工业绩很差，管理者可能会预测，来自这所大学的应聘者将不会是好的员工。

（五）锚定偏差（anchoring bias）

锚定偏差是指固着于作为起始点的初始信息的倾向。一旦设定了初始值，人们不能充分调整随后的信息。初始值或起始点可能是由先前的历史问题呈现的方式或者一些随机的信息决定的。由于人们倾向于给最先收到的信息以与其重要性不成比例的权重，因此很容易出现锚定偏差。因此，与后来接受的信息相比，最初的印象、观点、价格和估计等往往

被给予过度重视。

在广告人、管理者、政治家、房地产代理、律师等专业领域中，说服技能是很重要的。因此，他们广泛地利用人们的锚定偏差，一开始就采取一个极端的立场，试图锚定人们的心向或态度。例如，在一个模拟陪审团审判中，原告律师要求一组陪审员判决一千五百万至五千万美元范围内的赔偿；另一组陪审员则被要求判决五千万至一亿五千万美元范围内的赔偿。由于锚定偏差的作用，前者判定的中数金额是一千五百万美元，后者判定的中数金额是五千万美元。在谈判和访谈中，锚定也很重要。当谈判开始时，锚定也发生了。一旦某人给出一个数字，你就很难忽略那个数字。例如，当未来的雇主询问你上一份工作的报酬时，你的回答通常锚定雇主的出价。很多人了解这一点，因此会向上“调整”先前的薪水，希望雇主给我们更高的报酬。锚定也可以扭曲招聘访谈。当访谈应聘者时，你最初获得的信息很可能会锚定你对他的评估，过度地影响你对后来获得信息的解释。作为决策者，你可能会认为自己可以控制这种初始信息的不利影响，但实际操作中人们很难抵御锚定的作用。因此，在做出决策之前，对于任何极端的锚定值，都应该确定一个反方向的相等的锚定值。

（六）事后通偏差（hindsight bias）

事后通偏差是指在事件发生之后，错误地认为自己早已准确预见到这一事件的倾向。当事情发生之后，人们往往认为这样的结果是很明显和不可避免的，却忽略了自己的判断实际上已经受到已知结果的影响。例如，在一场比赛结束后，人们往往认为他们之前已经成功预测了谁将获得冠军，那样的结果是必然的，但在比赛之前让他们做判断的话，他们不会认为自己有这么高的准确性。出现事后通偏差的原因是，人们不能清楚地回忆起或很容易遗忘事件发生之前自己的判断。而且，人们很善于根据后来得到的信息重构过去，高估事先知道的的内容。因此，事后通偏差可能是选择性回忆和重构过去的结果。

事后通偏差使得人们不能从过去学到东西。它使人们高估自己的预见性，并且对未来决策的准确性过度自信。例如，你真实的预测准确率可能只有 40%，但你认为有 90%，你实际上已经变得过度自信了，并且对自己的预测能力坚信不疑。

（七）随机性错误（randomness error）

人们对随机事件的认识存在一定的问题。多数人认为自己可以控制自己的世界和命运。尽管个体确实可以控制一部分事件，但在世界上存在很多随机事件，是人力无法控制的。人们往往试图从随机事件中寻找规律，导致决策出现偏差。

对随机性的知觉常见的问题是相关错觉（illusory correlation）和控制错觉（illusion of control）。当人们期待发现某种重要的联系时，就很容易把随机事件联系起来，知觉到相关，（Ward & Jenkins, 1965）。将随机事件知觉为有联系的倾向还容易造成控制错觉，即认为自己可以预测和控制随机事件。

设想一下股票市场的交易。尽管股票价格的短期变化实际上是随机的，但很大一部分投资者或投资顾问仍然认为他们可以预测股票价格的走向。例如，当向一组被试提供股票价格和趋势的信息时，这些被试认为自己有大约 65%的把握能够预测股票变化的方向。但

实际上，这些个体的预测只有 49%的正确率，跟随便猜测的水平相差无几。许多研究都发现，人们都在仿佛可以预测或控制随机事件一样在采取行动。赌徒和股票交易者往往表现出控制错觉，认为自己可以控制赌博的结果或股票交易，从而经常导致损失。

对随机事件的错误认识造成的最严重的后果之一是，迷信自己想象和构造出来的虚幻模式。这些迷信可能完全是人为的（“我从不在 13 号的星期五做决定”），也可能是来自某种先前被强化的行为模式（“我总是打我的幸运领带去参加重要会议”）。几乎所有人都有一定程度的迷信行为，但是当它影响日常的判断或者使重要决策出现偏差时，这种迷信是有害的。如果走向极端，某些决策者可能会完全被迷信控制，造成他们几乎不可能改变惯例，也不可能客观地加工新的信息。

（八）承诺升级（escalation of commitment）

决策者经常面临的一个难题是，为了获得正面结果，究竟应该放弃一个失败的行动，还是应该增加承诺或投入，以弥补之前的损失。研究表明，当决策过程实际上包括一系列的决策时，决策者有一种逐渐升级承诺的倾向。承诺升级是指，即使有清楚的证据证实一项决策是错误的，仍然固守该承诺。例如，一位男士 4 年来一直和一位女士保持约会关系。尽管他承认两人的关系并不十分和谐，他仍决定要和她结婚。当询问他做出这一决定的原因时，他回答：“我在这段关系中已经投入了太多！”很多证据表明，当个体认为自己需要为某一行动的失败负责时，他们会在这一活动中增加承诺。也就是说，他们在坏事之后投入更多金钱，为的是证明他们最初的决定并没有错，并且避免承认他们犯了错误。承诺升级也适合解释这样的现象，即人们总是试图表现出言行的一致性，哪怕有迹象表明继续兑现先前的承诺是错误的。

承诺升级对管理决策具有重要启示意义。很多重要决策都有可能发生承诺升级现象，包括资本投资、重大研发投资、工厂扩建等项目。理性决策理论认为，在对各种备选方案进行评估时，应该考虑方案的未来收益，而不是考虑“沉没成本”（sunk cost）。所谓沉没成本，顾名思义，即过去投入的不可挽回的成本，通俗地说就是“打了水漂”的成本。但是，实际中的决策者往往不愿将那些成本看作不可挽回的，因此总是希望挽回“沉没”的成本，缅怀过去而非面向未来，于是将错就错，继续投入资源给那个从开始就注定要失败的行动，从而给许多企业带来巨大损失。

造成承诺升级现象的原因很多，主要有：（1）决策者为了自我辩解，认为有必要为过去的行动向自己或他人提供正当的理由；（2）决策行为的一致性压力。行为一致性常常是有效管理者的特点或标志。因此，管理者为了表现自己是有效的，在转向其它行动更有利的情况下，仍然坚持原来的行动以保持行为的一致性。实际上，真正有效的管理者是那些能够区分不同情境的人，他们知道哪种情境下坚持是有利的，哪种情境下坚持是有害的。（3）证明自己是理性决策者的愿望；（4）过度乐观，高估积极结果出现的可能性；（5）控制错觉，认为自己拥有他人所不具有的控制未来的能力；（6）受到损失框架的影响等。

对于组织来说，在一些情况下可以避免承诺的不断升级。首先，当可用于进一步投资的资金有限，且失败的威胁非常明显时，决策者容易终止失败的投资；其次，当决策者能够分散先前失败的责任时，他们也倾向于终止继续投入，也就是说，如果人们认为自己只

是需要对失败负责的众多人之一时，他们不会再主张为先前的失败继续投资；最后，当人们很清楚地得知，投入的总量已经超过了预期的收益时，他们也不会继续投入。

（九）框架效应（framing effect）

问题呈现方式的不同会导致人们做出不同的决策，这种现象叫做框架效应。特韦斯基和卡尼曼发现，当问题呈现的方式强调正面的收益时，人们倾向于回避冒险，寻求确定的结果；而当问题呈现的方式强调潜在的损失时，人们更愿意冒险，以避免确定的损失。不妨考虑下面这个例子："政府正在准备对抗一种罕见的疾病，这场疾病危及 600 人的生命。现在有两套方案，需要从中选择一套。如果实施方案 A，将挽救 200 人的生命；如果实施方案 B，有 1/3 的概率挽救 600 人的生命，2/3 的概率无法挽救任何人。你会选择那个方案？"特韦斯基和卡尼曼发现，当用这一框架呈现问题时，72%的人选择方案 A，也就是说他们选择肯定挽救 200 人的方案，而不是冒 2/3 的风险去挽救 600 人的生命。同样的问题，改变一下结果的陈述方式又怎样呢？"如果实施方案 C，400 人会死亡；如果实施方案 D，有 1/3 的概率没人死亡，2/3 的概率 600 人都会死亡。"特韦斯基和卡尼曼发现，在这种呈现方式下，反而有 78%的人选择方案 D，也就是说愿意冒险赌一赌，而不是接受肯定死 400 人的结果。

框架效应得到了很多研究的证实。认识这一效应的重要意义在于，它告诉我们，框架会在很大程度上影响决策者是回避风险还是趋近风险。如果仅从避免损失的角度来考虑问题，决策者可能做出过于冒险的决定，以避免承受确定的损失。这种决策倾向常常导致失败。要避免这一问题的出现，决策者应该从不同的角度来看待问题，不仅考虑可能带来的损失，还要考虑可能带来的收益。研究表明，对决策问题变换角度加以思考，尽管可能会增加决策时间，但可以带来更好的决策。

四、改进个体决策

管理者可以做些什么来改进他们的决策呢？著名组织行为学专家斯蒂芬 • P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）提出了 5 点建议：

（1）分析情境。调整自己的决策风格来适应你所在国家或地区的文化以及你所在组织的评价和奖励标准。例如，如果你处在一个不太重视理性思考的国家，不要强迫自己遵循理性决策模型，或者试图使你的决策显得理性。类似地，不同组织的风险偏好、决策机制有所不同，调整你的决策风格以确保它与组织文化相协调。

（2）了解偏差。要认识到偏差的存在，然后努力减少它们的影响。减少偏差和错误的方式见后文中罗宾斯所提的建议。

（3）理性分析与直觉有机结合。在决策中，理性分析与直觉并不冲突。将二者有机地结合起来，可以提高个人决策效力。随着管理经验的获得和增加，应该对自己的直觉越来越自信。

（4）不要以为一种决策风格对每项工作都适合。一个组织之内的工作部门和岗位也有

所不同，就如同组织之间存在差异一样。如果决策风格与工作的要求相匹配，那么你决策的有效性将会提高。例如，如果某人的决策风格是指导型的，那么与那些需要迅速采取行动的人们一起工作将很有效率。这种风格可能很适合管理股票经纪人。而分析型风格则可能更适合管理会计人员、市场调查人员和金融分析人员。

（5）努力提高你的创造性。敢于公开自己的观点，努力寻求新的问题解决方案，试着从新的角度看待问题，并善于使用类比。努力消除可能妨碍创造性的障碍。

除此之外，罗宾斯还专门就如何减少偏差和错误提出了几条建议：

（1）专注于目标。没有目标，就无法保持理性，不知道自己需要什么信息，不知道哪些信息有关、哪些无关，很难从选项之间做出选择，甚至会经常对所做出的选择感到后悔。清晰的目标使决策变得更容易，并帮助你排除与你的利益不一致的选项。

（2）寻找违背你的信念的信息。对抗过度自信、证真性偏差和事后通偏差最有效的方法之一是，主动寻找与你的信念和假定相矛盾的信息。当我们能够坦然面对我们可能犯的错误时，就可以挑战自作聪明的倾向。

（3）不要试图从随机事件中寻找和创造意义。受过教育的头脑总是试图寻找因果关系。当事情发生时，人们问为什么。当不能找到原因时，经常就会虚构原因。必须承认，生活中有些事件在个人控制之外。要经常询问自己，周围所发生的事件是否有意义，或者它们仅仅是巧合。不要给巧合编造意义。

（4）增加你的选项。不管你已经识别了多少选项，你最终的选择不可能好于你已选中的选项集合中最好的那个。因此，增加你的决策选项，使用创造性来开发广泛的、多种多样的选项。你产生的备选方案越多，且选项越是多样化，你找到一个好选项的可能性就越大。

需要注意的是，偏差并不意味着绝对的非理性和有害。正如前文所述，它们常常可以帮助我们迅速做出足够好的决策，只是在某些情境下可能导致严重问题。另外，尽管有各种减少偏差的技巧，但这些技巧的一个共性是：看待问题时使用不同的视角。

第四节　群体决策

在现代组织中，群体决策应用的范围很广。组织中重要的商业决策通常是由委员会、研究小组、特别工作组或评估小组做出的。这样做的好处在于：群体中的相互影响和鼓励可以刺激群体成员产生更多的解决方案；群体成员对决策有更高的承诺；群体带给问题解决情境更多的知识和经验等。这是否意味着群体决策一定优于个体决策呢？对这一问题的回答依赖于很多因素，下文将给出答案。

一、群体决策与个体决策

由于群体决策涉及多人，如何达成最终的一致是许多研究者关心的问题。可以对群体

成员的最初观点与最终的组织决策进行比较，从而得知最终的群体决策是根据什么规则得到的。一种规则是多数决定原则（majority-wins rule），即群体支持大多数成员所持的立场。另一种规则是真理决定原则（truth-wins rule），即随着越来越多的成员认识到它的正确性，正确的决策将会出现。还有一种是 2/3 多数原则（two-thirds-majority rule），即得到 2/3 或以上成员支持的决定将被采纳。最后一种是首先转换原则（first-shift rule），即群体倾向于采纳群体成员的观点第一次发生转变时的决策。研究表明，这些决策规则可以说明 80%的组织决策（Stasser & others, 1989）。很多研究着重揭示特定类型任务使用哪种规则。例如，有研究发现，当不存在客观正确的决策时，即决策反映的是一种偏好时，主要采用多数决定原则；而在有一个正确答案的智力型任务上，主要采用真理决定原则。

群体决策有很多优点。首先，将人们召集到一起可以增加做出好决策所需知识和信息的数量，也就是资源共享。其次，群体决策可以产生工作分工，由于有足够多的人员分担工作负担，个体可以仅完成那些最擅长的任务，从而提高决策的质量。第三，群体决策比个体决策更容易被广泛接受。当人们参与到决策过程中时，他们很可能对决策更加理解，并且更愿意执行这一决策。

但群体决策也有很多问题。最明显的缺点是，群体决策比个体决策需要更多时间来获得解决方案。第二个问题是，在重要问题上的观点不一致可能会导致敌意和群体冲突。另外，群体内部存在从众压力，群体成员希望被群体接受的愿望可能会导致不能畅所欲言地表达自己的观点。群体讨论也可能受到少数人（如专制型领导）的控制，从而阻碍对相关解决方案的自由讨论。最后，群体决策还会导致责任不明和责任分散的后果。

群体决策既有优点又有缺点。那么，什么时候群体决策优于个体决策呢？一般地说，在重大的、复杂的、开放性的问题上，既应该、又适合采用群体决策。假如一家公司正在考虑是否应该与另一家公司合并，这就不是任何一个人可以单独做出决定的事情。其重要性使得任何一个人都无力承担决策的后果和责任，其复杂性使得任何一个人（即便是专家）都没有足够的智慧和能力作出明智决策，其开放性使得群体观点的多样性能够得以充分发挥，因此群体可以做得更好。究竟群体是否比个体做得更好，还依赖于几个因素。首先必须考虑群体的成员是谁。好的决策群体通常由具备互补性技能的异质成员所组成。例如，在决定是否合并这类问题上，由律师、会计师、房地产代理人和其他专家组成的群体做出的决策很可能优于由同一领域专家组成的群体。事实上，群体成员提供观点的多样性本身就是群体决策的主要优势，如果做不到这一点，群体决策的优势也就不存在了。当面临需要了解多方面信息的决策时，单个决策者需要大量时间来查阅资料和咨询他人。而如果群体包括来自多个领域的成员，那么寻找信息所需的时间就会大大减少，观点的多样性也能够得到保证。要使群体决策有效率，仅仅有技能的多样性是不够的，成员还必须以开放的、没有敌意的方式交流观点。如果某一个体或整个群体气氛使他人不敢贡献自己的专业知识，那么即便是由异质专家构成的群体，也难以表现出决策上的优势。拥有专业知识和能否使用这些专业知识是两回事。研究表明，资深专家的意见在群体决策中扮演着重要作用。当资深专家的意见被给予充分重视时，群体才能做出好的决策。

相反，在较不重要的、简单的或封闭性的决策任务上，群体决策的优势就不一定能发

挥出来。假如有一个需要做判断的简单问题，它有一个很容易证实的答案。在这种情况下，群体有可能比个体做得好，但那是因为群体中的某个人可能知道正确答案，是他为群体完成了任务，也就是说，群体只是增加了知道正确答案的可能性。但是，如果群体非常大，那么很可能会影响拥有所需知识的那名个体完成任务。事实上，在一些知识竞赛或智力活动上，单独工作的专家常常会超过群体。原因是，在群体中完成此种任务的专家可能被其他人所干扰，还必须说服其他人自己的答案是正确的。

此外，群体决策和个体决策哪个更好还取决于衡量效果的标准。如果考虑的是准确性、创造性和成员对最终方案的接受程度，群体优于个体。

二、群体极化和群体盲思

真正重要的决定很少交给个人，多数是由群体共同做出的，原因在于人们相信群体决策比个体决策更准确，不容易犯个体常犯的错误。如前所述，当满足一些条件时，群体确实优于个体。但是，也有充分的证据显示，有时候群体对各种备选方案的评估会出现问题，决策的质量也会受到影响，甚至会做出有害的决策。危害群体决策的两种现象分别是群体极化（group polarization）和群体盲思（group think）。

人们普遍认为，群体比个体在决策时更为谨慎，对于这一流行看法，一项研究提出了质疑。研究者设计了一些两难决策情境，要求被试对这些虚拟任务应该承担多高的风险做出评定。评定之后，将被试分为约 5 人一组进行讨论，并就每个问题的解决方案达成共识。结果发现，被试在参加群体讨论后，更愿意建议采用高风险方案。Stoner 将这一现象定义为冒险转移（risky shift）。此后，很多研究对此现象进行了考察。他们使用的材料是两难选择问卷，包括 12 个模拟情境，情境中的主人公需要在冒险行动和保守行动之间做出选择。被试的任务是决定当概率达到多少时，他们将建议主人公采取冒险行动。通常先评估个体被试的冒险倾向，然后约 5 名被试组成群体，讨论 12 个情境，并就每个情境的概率选择达成一致意见。个体与群体之间的平均分差值即冒险转移的测量值。一般的发现是，尽管群体讨论通常使人们更倾向于冒险，但在某些两难情境下，群体讨论之后反而更加谨慎了。通常，当全体成员最初的平均倾向偏向于保守时，讨论之后会出现此种保守转移（cautious shift）。后来，研究者将上述两种现象统称为选择转移（choice shift），而更普遍的称呼是群体极化，即群体讨论会加强成员的初始平均倾向，使得群体的观点向更极端的方向转移，也就是说，使冒险者变得更冒险，保守者变得更保守。群体讨论会极化最初的观点。

在商业领域中也存在群体极化现象。例如，一种常见的有害决策叫做“投资过多难以退出”，导致很多企业蒙受巨大经济损失。一项研究要求加拿大商学院学生设想自己必须做出决定：为了挽回在某些可能失败项目上的损失，是否应该追加投资？结果发现，如果是一个全新的项目，没有前期的投入，很少有人会决定投资；如果已经有所投入，72%的人会决定追加投资，即出现了“投资过多难以退出”现象。但是，更严重的是，如果是在群体中做决策，94%的人选择追加投资。

为什么群体会比个体采取更加极端的观点呢？有两种解释：一种解释认为，人们在群

体讨论中接受的说服性信息较多，而且人们提出的论据往往是支持最初立场的，从而使个体更加确信自己最初的观点。第二种解释强调社会比较的作用。个体关注自己观点与他人观点的比较。在讨论中，个体往往发现其他人有相似的态度，为了获得赞赏，人们会把观点表达得更极端。两种解释恰好对应于从众的两种原因，即信息性影响和规范性影响，所以总的来说，是从众导致了群体极化。

另一种危害群体决策的现象是群体盲思。当群体具有很高的凝聚力，并且相对不受外界影响时，群体忠诚和从众压力会导致群体盲思。贾尼斯将群体盲思定义为：“由于群体内压力而造成的心理效率、现实检验以及道德判断的退化。”贾尼斯认为，正是群体盲思导致了美国历史上几个重大的不幸事件，如 1941 年珍珠港在毫无防备情况下被偷袭、1964—1967 年的越战不断升级、1961 年的入侵古巴猪湾事件等。在这些事件中，某些重要领导人压制不同意见，忽视那些使决策显得有问题的声音，最终做出了很糟糕的决策。

贾尼斯认为，群体盲思有几个可能的原因：首先，群体盲思在凝聚力高的群体中容易出现，因为这样的群体与外界观点隔离。其次，强有力的领导人和独断的领导作风也容易导致群体盲思。这样的领导人可能会针对问题提出自己的解决方案，并且强烈维护自己提出的方案，在与领导保持一致性的压力之下，群体成员不敢表达自己的反对意见，或者忽视自己的意见或低估自己意见的重要性。

根据贾尼斯的理论，群体盲思有八个主要症状：第一，群体中大多数人有一种自己无懈可击的良好感觉，这种错觉导致过分乐观和过度冒险；第二，对群体固有的道德观念持毫不质疑的态度；第三，群体对来自外界的警示性信息采取忽视态度，或者对其进行合理化；第四，对竞争对手持有刻板印象，认为他们太邪恶不值得与之谈判，或者认为他们太软弱或太愚蠢而不会构成严重威胁；第五，任何不赞同多数人意见的群体成员都会感受到压力；第六，群体成员对自己与表面上一致的群体意见相背离的想法进行过多的自我审查或检讨；第七，形成了群体意见一致的共同错觉；第八，某些群体成员是自封的群体“精神保卫者”，使群体远离任何可能破坏群体自满感的信息。这些症状会阻止群体成员对相反信息及问题的各种可能性进行搜寻和讨论。当领导力主某种立场，而整个群体又排斥异议时，群体盲思就产生了，从而导致错误的决策。

贾尼斯的观点引起了广泛关注，人们用他的理论分析了很多领域失败决策的案例。例如，1986 年 1 月 28 日，挑战者号航天飞机发射 73 秒之后发生爆炸，所有宇航员丧生。对事发过程中关键人物之间谈话的分析表明，决策中出现了群体盲思。事实上，有高级工程师在发射之前就提出警告，认为空气温度太低，会对安全造成威胁。但是，最高决策者对这一警告置之不理，压制这些工程师的反对意见。而且，发射飞船的决定是由管理层集体投票做出的，工程师根本没有投票权。美国国家航空航天局已经有连续 55 次成功发射的纪录，使得决策者过度自信。尽管一些管理者知道飞船外壳可能有问题，他们没有把这些信息传递给其他决策者。本章开头引述的泰坦尼克号的悲剧也表现出了无懈可击的良好感觉、从众压力、精神保卫者等群体盲思症状。对大公司商业决策的分析表明，高层管理群体对市场条件变化的失察导致它们濒临灾难边缘。问题通常表现为高凝聚力群体的成员对群体的决定非常自信，根本不会对这些决定产生任何怀疑。结果是，他们从众于群体，停止个

人的批判性思考。当群体成员彼此非常忠诚时，他们会忽略那些来自其他来源的有用信息，仅仅因为这些信息可能会挑战群体的决定。

贾尼斯认为，避免群体盲思的最好方法之一是，正式任命某位群体成员充当“魔鬼代言人”角色。这名成员的责任就是对多数人的立场公开提出挑战，提出不同的观点。贾尼斯及其同事推荐的预防措施还包括：群体领导应该明确鼓励不同的意见和批评，包括对他们自身观点的批评，扮演公正无私的角色；群体领导应该避免一开始就表明自己的个人偏好；群体应该要求群体外的专家或有资格的同事参与会议，并鼓励他们挑战群体的一致意见；控制群体的规模；将群体分为几个小群体，然后再重组到一起表达不同意见；在实施决定之前，召开“第二次机会会议”，要求群体成员表达任何质疑和提出任何新的建议等。研究表明，这些措施可以有效地提高群体决策质量。一些组织已经开始有意识地采用这些方法。例如，有的公司使用了“魔鬼代言人”方法，改善了群体决策的质量；一些公司的执行官有意在讨论中引发争论，从而使决策的消极方面及早被发现。一些日本企业开会时是职位最低的职员首先发言，然后是职位稍高一点的，依次类推。

也有一些研究者对贾尼斯的群体盲思理论提出了质疑。有证据表明，该模型的某些方面与错误决策的联系大于其他方面。例如，独断的领导方式确实与糟糕的决策有关，但是群体凝聚力高则不一定会导致负面结果。但不管怎样，群体盲思的讨论可以帮助决策者避免群体决策的一些陷阱，从而做出更好的决策。

三、群体决策技术

群体决策虽然有很多优点，但也有不利的方面，甚至可能会导致做出不良决策。因此，人们设计了很多方法来提高群体决策的质量。下面介绍几种改善群体决策的技术。

（一）头脑风暴（brainstorming）

头脑风暴是一种激发尽量多观点的方法，它鼓励群体成员发挥想象力，自由地提出各种想法，而把对这些想法的评价延后去做。实施头脑风暴的几条原则是：（1）随心所欲原则：鼓励提出各种观点，越疯狂越好；（2）无批评原则：不能有批评，禁止对任何观点提出负面评价；（3）尽可能多原则：假定想法越多，出现好主意的可能性越大；（4）骑肩原则：鼓励群体成员对别人提出的观点加以整合和改良。典型的头脑风暴通常是 6～12 人围坐在一起，领导者讲明问题，然后大家自由发言，尽可能多地想出各种解决问题的方法。其目的是建立大量备选方案，而不是做出最终的决定。

研究表明，使用头脑风暴的群体的确比不使用头脑风暴的群体产生了更多的观点。但是，尽管人们通常认为头脑风暴法会比个人单独工作产生更多的想法，研究结果却并不支持这样的推测。很多研究证实，单独工作的人比其在头脑风暴中产生了更多更好的想法。

研究者提出了改进群体头脑风暴的方法。首先，将群体和个体头脑风暴相结合，即先进行群体头脑风暴，再进行个体头脑风暴，比反过来进行和单独使用二者之一的效果要好。第二，让群体成员通过书写进行互动，用写和读来代替说和听。第三，采用电子头脑风暴，

即让群体成员通过联网的计算机匿名交流看法。这三种方法的优点在于，克服了传统头脑风暴中同时只能有一人发言的缺陷，避免了个体思路遭到阻塞，还解除了面对面时的社会顾虑和心理压力。研究表明，匿名的电子头脑风暴产生了比面对面的头脑风暴更多的观点。

（二）名义群体技术（nominal group technique, NGT）

这种技术对决策过程中群体成员的人际沟通进行了限定，所以叫做“名义”群体。它通常包括以下步骤：首先，组成群体，但在进行群体讨论之前，每一成员将自己对问题的想法以书面形式写下来；其次，群体成员挨个表达自己的观点，用简单的语言记录他人所有的陈述，在所有观点都被记录下来之前不允许讨论；第三，群体开始就记录下来的想法展开澄清和评估；最后，群体成员安静和独立地对各种想法进行排序，合计出等级最高的想法，做出最终的决策。

（三）德尔斐技术（Delphi technique）

德尔斐技术最早是由 Rand 公司开发的，是一种系统收集和组织多个专家观点并最终做出决策的方式。这一技术得到了广泛应用，大量的商业、教育、政府、医疗以及军队组织都在使用它。德尔斐技术有很多变式，但大多由以下步骤构成：首先，征募专家，把问题呈现给他们，通常通过信件或者计算机网络来实现。其次，每名专家提出他认为最合适的解决方案。第三，组织者汇编并复制所有专家的建议，把这些建议返回或发送给专家，在专家间实现共享。第四，每名专家评论他人的观点，并提出改进的解决方案。这些改进的解决方案再次返回给组织者，组织者再次对其进行汇编并反馈给每名专家。这样的方法重复多次，直到每名专家的意见都不再发生改变，表明他们都将坚持自己的观点。采用德尔斐技术的好处是，可以收集世界各地专家的意见，扩大了信息的来源和范围，还节省了召集专家面对面交流的成本和困难。德尔斐技术已经被广泛应用于建筑、医药等企业中，帮助开发有市场潜力的产品和服务，预测技术的发展趋势。它也可以被应用于政治、经济、社会和文化领域，解决大量决策方面的问题。

名义群体技术和德尔斐技术的主要差异是，后者的成员往往互不相识，也没有直接接触的机会；而且，前者可以在几个小时内完成，而后者需要更长的时间。与面对面交流的互动群体相比，名义群体技术和德尔斐技术可以减少从众压力，避免地位高的领导支配整个讨论。研究表明，名义群体技术和德尔斐技术产生的想法数量多于传统的群体决策技术，而且名义群体技术的预测准确性与许多专家预测的准确性很接近。但是，也有研究发现，在互动的群体成员都清楚面临的任务，且不存在支配者阻碍观点交流的情况下，名义群体技术没有面对面互动的效果好。面对面交流的好处在于，群体成员对决策结果的接受程度更高，更愿意去执行它。总的来说，尽管名义群体技术和德尔斐技术并非无懈可击，但它们解决了互动群体中的群体盲思和个人支配等问题，因此不失为做出明智决策的有效方法。

四、改进组织中的决策

阻碍组织做出有效决策的因素之一是个体的偏差。如果决策者能够认识到这些偏差的

存在，并避免受到它们的影响，组织决策的效率就可以得到提高。除了前面已经提出的改进个体决策的一些建议外，还可以通过对群体成员的训练来改进组织决策。研究表明，当训练组织成员避免了以下四种常见的错误时，群体在解决创造性问题时的错误大大减少了：（1）过分追求迅速找到解决方案；（2）执着于第一个想到的方案，不去深刻地评估后果；（3）迅速改变主意，采取出现的第一个新观点；（4）回避从事手头的任务。这类训练方法可以提高个体的决策技能，从而改进组织决策。

干扰组织决策的第二类因素是群体决策的一些缺陷，主要是群体极化和群体盲思。管理者需要清醒地认识到这两种现象的潜在危害，并力求避免受它们的不利影响。

组织本身的一些限制也会影响决策。这些限制包括：（1）时间限制：许多重要的组织决策需要在时间紧迫的条件下完成。这种情况下，决策者试图迅速做出决定，因而限制了对信息的搜索和对各种可能性的考虑。尽管时间限制常常是组织必须面对的真实情况，并非是人为设定的，但它确实在一定程度上会影响决策效果；（2）“保全面子”（face-saving）的压力：决策者可能做出使他们显得面子上好看的决策，但这种决策不一定对组织的发展有利。例如，如果正确的决策将危及他的声誉或威信，一名雇员可能会歪曲决策所需的信息。一项研究发现，在一项群体决策问题上，一群商业人士选择了一个足够好的（但不是最理想的）方案，而不是做另一种选择，因为那种选择可能造成与同事的严重冲突。显然，人们经常做出一些对组织并非最佳的决策，目的是培养他们自己良好的形象；（3）管理者的决策会受到绩效评估标准和奖励体系的影响。例如，如果学校规定学生不及格的人数超过 10%，就要扣发教师的部分奖金，那么多数教师会决定不让太多学生不及格。如果组织奖励的是安全和稳健的行为，那么管理者更可能会做出保守的决策；（4）过去做出的决策通常会作为前提条件，限制当前的决策；（5）组织的正式规则。多数组织都设立各种规章制度、操作程序和其他规范，以保证个体取得较高的业绩水平，但同时也限制了决策者的选择权。作为管理者，应当意识到这些因素的存在，尽量减少可能危害决策的组织限制。

最后，一些计算机化的决策工具也可用于帮助管理者改进决策。这些工具有的是帮助个体决策，有的帮助群体决策。专家系统（expert systems, ES）是一种程序化的决策工具，它通过模拟专家的知识系统和决策过程为决策提供帮助。例如，在一个为帮助医疗诊断而设计的专家系统中，包含了由各种症状及诊断标准构成的数据库和一系列决策规则。这个系统是交互式的，用户可以通过终端机或个人电脑进入系统寻求帮助。决策支持系统（decision support systems, DSS）可以帮助管理者做出复杂的决策。它是一套计算机交流系统，加工输入的数据，并整合相关的信息供管理者使用。DSS 并非将决策转为自动化过程，而是为决策过程提供支持。它是一个动态的系统，随着决策者的使用，系统会发生变化。它也可以针对决策者制定决策的方式，量身定做。根据不同的决策者和不同的决策类型，一个组织可以拥有多个 DSS。这一系统已经被用于销售预测、货运飞机航班时间表安排和医疗决策等领域。群体决策支持系统（group decision support systems, GDSS）则是使用计算机支持群体决策的工具。另外，现在很多管理者是在虚拟的工作场所工作，不受地理、时间和组织界限的限制，通过通信和信息技术的结合来完成任务。虚拟群体的成员很少碰面，也不固定。虚拟群体通常使用桌面视频会议系统（desktop video conferencing systems, DVCS）、GDSS 和互联网/内联网系统来进行决策。尽管这些计算机辅助技术的效果仍有待

证实，但它们为提高组织决策的质量提供了新的可能。

本章小结：

1．决策是指从多个备选方案中做出选择的过程，它包括问题识别、定义目标、进行预决策、开发备选方案、评估备选方案、做出选择、执行选择和追踪调查等八个阶段。

2．决策具有一定的个体差异和文化差异。根据个体的思维方式和对模糊的忍耐性，可以划分出四种主要的决策风格，分别是指导型、分析型、概念型和行为型。不同文化背景下人们对时间的看法和使用的决策主体有所不同。

3．根据决策的常规性，组织决策可以分为程序化决策与非程序化决策；根据包含的风险，可以分为确定决策和不确定决策；根据组织中做出决策的主体，可以分为组织管理严密的决策和充分授权的决策。

4．由传统经济学的理性假设派生而来的标准决策模型强调人们的理性和信息的确定性，追求最优化的结果。西蒙的有限理性假设认为，人们的理性资源不足以保证做出最优化的决策，因而应该追求满意的而非最优的结果。卡尼曼和特韦斯基提出的前景理论更准确地描述了人们的实际决策行为。

5．人们的创造性存在个体差异，组织中的激励可以提高创造性决策。直觉决策是自动的，在某些情况下，直觉决策可以提高决策水平。

6．个体决策存在很多可以预测的偏差，包括证真性偏差、过度自信、易得性偏差、代表性偏差、锚定偏差、事后通偏差、随机性错误、承诺的逐渐升级、框架效应等。改进个体决策的方法有：分析情境、认识偏差的存在、结合理性分析与直觉、采用与工作要求匹配的决策风格、提高创造性。减少决策偏差的方法有：专注于目标、寻找反驳自己信念的信息、避免从随机事件中寻找含义、增加备选项。

8．群体决策有许多规则。群体决策既有优点又有缺点，是否采用群体决策取决于具体的决策情境和衡量决策效果的标准。

9．危害群体决策的两种常见现象是群体极化和群体盲思。群体讨论会加强群体成员的初始倾向，造成更极端的观点。当群体凝聚力非常高，且相对不受外界影响时，很容易出现群体盲思。贾尼斯探讨了群体盲思的可能原因、主要症状，并提出了避免群体盲思的建议。

10．适当使用头脑风暴、名义群体和德尔斐等技术，可以提高群体决策的质量。

11．改进组织决策的方法有：改进个体决策、训练群体成员、避免群体极化和群体盲思的不利影响、去除组织本身的限制因素、使用计算机决策支持工具等。

本章思考题：

1．分析决策的概念，举例说明决策的一般步骤。

2．举例说明两种决策模型的异同及优缺点。
3．简述前景理论的内容及其启示。
4．简述个体决策偏差，举一例说明实际工作中如何避免这些偏差。
5．比较群体决策与个体决策，举例分析各自适合的情境及其优缺点。
6．群体决策常见的问题有哪些？如何避免这些问题？
7．举例说明改善组织决策的一般方法。

案例分析：

蓝色巨人掀起头脑风暴

—IBM 公司召集 10 万员工在网上畅想创新（资料来源：Hempel, 2006）

集体智慧的威力取决于集体规模的大小，IBM 的员工就是世上最为精明强干的一个群体。熟谙此道的公司首席执行官塞缪尔·帕米萨诺打算充分发挥这一群体的作用。他的做法是与该公司近 10 万名员工全力以赴合办一个互联网会议，借助他们的聪明才智推动一场声势浩大的技术创新运动，变革行业格局，改变人们的行为，并为 IBM 带来新型的商业经营模式。帕米萨诺将公司的这项计划称为“创新工作研讨会”。

诸如此类的活动对 IBM 来说可不是什么新生事物。早在 2001 年，该公司就曾举行过网上头脑风暴会议，专门讨论如何寻找新商机，2002 年和 2003 年，又分别讨论了提升管理工作效率以及 IBM 价值体系的问题。然而，本届会议的规模可谓空前，而且首次采取公开征求意见的形式。为了发掘新的理念和构想，IBM 甚至邀请客户、行业咨询人员和员工家属共同参与有关公司未来信息技术发展的研讨。这次会议分成两个阶段进行，分别持续 72 小时，会议期间提出的任何奇思妙想都不归 IBM 所有，通过网络建言献策的任何个人都面对着一个公平竞争的氛围。

帕米萨诺披露，IBM 将出资 1 亿美元奖励提出最佳建议的人。他告诉公司员工们说，这是有史以来“第一家技术公司对外公开它所最为珍惜的商业秘密，并且告诉世人它要如何行事”。

对于 IBM 来说，大规模的经营创新和技术突破从没有像现在这样重要。该公司在持续创新方面名不见经传，因而未能吸引外来的投资。公司最近 3 年来的股票业绩亦毫无起色，7 月 24 日，即这次网络会议开幕当天，收盘价格只有每股 75.99 美元，近期的收入增长主要得益于公司压缩成本的努力，而并非开展新型业务的结果。随着 InfoSys 技术公司等亚洲企业开始蚕食其核心业务领域，IBM 急需把新型产品和服务推向市场。

IBM 做了充分准备以确保各位受邀嘉宾上网参会。它设置了一个交互式网站，带有音响点击、网络路径指南和背景信息视频摘要等功能。今年 7 月 24 日上午 10 点刚过，这个网络大会即告开始。两位主持人联袂主持了 4 个议题的讨论，包括交通运输、医疗保健、环境保护以及金融和商业运营。最初，由于成千上万的参会者同时上网，登录网站的速度一度十分缓慢，但随后 IBM 的员工设法把上网扯闲篇的人排除在外，从而使网速大为加快。参会者就所列议题进行了广泛的讨论：有人提出用带有无线射频识别功能的手环来改进旅行者在机场待机的体验，有人主张对流行疾病设置早期预警制度，还有人建议电影院在放

映影片时应该提供诸如移动座椅和喷洒水汽等感官经历，由此又有人提问说：“电影院里喷洒水蒸汽是否会损坏我的助听器？”

IBM 公开征求创新理念的方式自然也隐含着一定的风险。在该公司研讨未来发展战略之际，它的 67 个客户都对此予以高度的关注，这其中包括美洲银行、Circuit City 公司以及麻省理工学院。其竞争对手也可能会潜入这次网络会议的在线聊天室，留意别人提出的任何真知灼见。不过，IBM 市场调研部门主管信息联通的副总裁、本次会议的主要策划之一艾德·贝文却不这样看，他说：“要是没有风险，也就不会有任何创新的可能。”

这次头脑风暴的收获可能还不仅仅是一些新想法。它将为 IBM 树立一个具有超前意识的跨国公司的形象，还将向国外竞争对手表明，在规模高达 6500 亿美元的信息技术服务市场中，IBM 依然是佼佼者。

任何头脑风暴会议都会产生许许多多的新理念，但真正能够付诸实践的理念仅为沧海一粟。IBM 的这次研讨会也不例外。在接下来的一个月里，公司将组织专人对张榜公布的各类想法进行筛选，并从中优选最有可能实施的。9 月 12 至 15 日将是这次会议的第二阶段，与会者将应邀重返会议网站，依据商业价值的标准评定其中的最佳理念。让我们对此保持关注吧。

问题:

1．IBM 为何要采用网上头脑风暴来产生创新想法？

2．在头脑风暴中，什么样的激励机制会促进新想法的产生？

3．哪些因素可能会影响此次头脑风暴的效果？

小测验：

决策风格量表（来源：Rowe & others, 1984）

对每个问题，选择你认为最好地描述了典型工作情境中的你的选项。

（1）从事工作时，我通常寻求：

a. 实际结果

b. 问题的最好解决方案

c. 新的想法或方法

d. 愉快的工作条件

（2）当面临问题时，我通常：

a. 使用过去有效的方法

b. 认真分析它

c. 试图找到创造性的方法

d. 依靠感觉

（3）制定计划时，我通常强调：

a. 我当前面临的问题

b. 达到目的
c. 未来的目标
d. 发展我的职业
（4）我通常喜欢使用的信息是:
a. 特定的事实
b. 完全和准确的数据
c. 覆盖很多选项广泛信息
d. 有限和容易理解的数据
（5）当我不确定怎么做时，我:
a. 依靠直觉
b. 寻求事实
c. 试图寻求折衷
d. 等待，后来再做决定
（6）我合作最好的人是:
a. 野心勃勃和充满活力的
b. 自信的
c. 思想开明的
d. 值得信赖和礼貌的
（7）我做的决策通常:
a. 直接而且现实
b. 抽象或系统
c. 广泛并且灵活
d. 考虑他人的需要

评分:

（1）每选一个 a，就在你的指导型类别分数上加一分。
（2）每选一个 b，就在你的分析型类别分数上加一分。
（3）每选一个 c，就在你的概念型类别分数上加一分。
（4）每选一个 d，就在你的行为型类别分数上加一分。

第四篇　情绪管理

➔ 第十章　　情绪劳动与管理
➔ 第十一章　应激与挫折管理
➔ 第十二章　员工卷入与管理

第十章　情绪劳动与管理

20 世纪中叶以前，由于生产力发展水平所限，劳动往往仅被看作一种体力的付出过程，而情绪这一影响人们生活和工作的重要心理因素并没有得到足够的重视。到了 20 世纪 70 年代，随着情绪在心理学中得到广泛而深入的研究，理论工作者和实际工作者才把研究的兴趣逐渐转移到组织中的情绪问题上来。尤其近几年，随着服务业在整个国民经济中的比重不断提高，越来越多的企业要求员工在与服务对象的接触中，适当掩藏和控制内心的真实情感，即使精疲力竭、情绪低落也必须按企业的要求微笑地面对顾客。这样，员工在劳动或工作中的情绪问题，如倦怠（burnout）、情绪失调（emotional disorder）、工作压力（work stress）和工作引起的不满（work dissatisfaction）等问题就被人为地压制起来，集腋成裘，最终威胁到员工的身心健康。在这种情况下，一个新的概念——情绪劳动（emotional labor or work）吸引了研究者们的注意。至此，劳动的内涵被注入了新的内容：劳动不仅仅是一种体力、脑力的付出，更是一种情绪资源的付出。这种不可见的资源付出作为员工工作内容不可分割的组成部分，应被纳入薪酬计量中加以计算。本章对情绪劳动的相关内容进行阐述，并对由此引发的员工心理健康问题进行了探讨。

第一节　情绪劳动概述

一、何谓情绪劳动

情绪劳动的概念最早由霍奇德（Hochschild）于 1979 年提出，并在其 1983 年出版的著作中以空姐的工作为例对情绪劳动进行了详细的分析。他认为，情绪劳动多存在于情感密集型行业（如护士、教师、服务员等），是指劳动者为了获得一定报酬而对自己的情绪进行控制，以营造出公众可以观察并接收的面部和身体上的动作表现。从这个概念可以看出，首先情绪劳动是为了获得报酬，其目的性很明确。当然，这种报酬除了金钱与物质奖励外，也可能包括晋升机会以及良好的人际关系等。其次，情绪劳动并不一定通过面部表情来实现，也可以通过身体行为及语言来表现，如规范的礼貌用语和示范性动作等。再次，人的自然情绪有多种，如哭、笑、悲伤、愉快、紧张、焦虑等。情绪劳动强调的是对自己情绪的控制，也就是控制自然情绪，使其适合特殊岗位和工作环境的要求，因而是一种特殊形式的劳动，需要当事人付出努力以实现非自然的情绪表达。

随后，又有许多学者对情绪劳动的内涵进行界定。莫里斯和费德曼（Morris & Feldman,1996）认为，情绪劳动是指人际交往中为了表达出组织所期望的情绪，员工必须

进行的努力、计划和控制等活动。第芬多夫和格罗斯朗德（Diefendorff & Gosserand,2003）则更直接地将情绪劳动定义为：为了响应组织有关情绪表现规则以完成组织工作任务而对个人情绪表现进行管理的过程。由以上论述可以看出，情绪劳动应具备以下几个条件：（1）情绪劳动需在与顾客面对面、声音对声音的互动中完成；（2）情绪表达要用来影响他人的情绪、态度和行为；（3）情绪的表现要遵循一定的规则。因此，本书将情绪劳动定义为：当组织中的员工与其他人进行面对面或语音（如电话或邮件）沟通和交往时，为完成组织任务，根据组织有关规则和要求做出特定情绪表现的过程。

二、情绪劳动的结构与分类

既然将情绪的控制视作一种劳动，那么对这种劳动的衡量就很重要。找到情绪劳动的结构是对其进行衡量的第一步。莫里斯和费德曼将情绪劳动划分为四个维度：（1）情绪表达频率，即在工作中要求表现情绪的次数。太频繁的情绪表达要求会使员工感到疲惫。（2）重视情绪表达规则。对情绪表达规则越重视，员工就会越努力地完成情绪劳动。（3）情绪的多样性，即在情绪劳动中表现出不同的情绪，如喜怒、爱憎、冷漠或同情等。一般认为，要求表现较多情绪的劳动，其情绪劳动强度就比较高。不同职业对情绪多样性的要求是不同的，一些职业（如幼儿教师、护士）要求比较丰富的情绪表现，如教师通常要表现出和蔼友善，而面对学生的错误行为时应该表现不满甚至气愤。有些职业对情绪的要求则比较单一，如法官必须表现出一贯的威严、独立和公正。情绪的多样性也包括表达同一情绪的不同强度，如平静、愉悦、兴奋就属于“快乐”情绪的三个不同强度，把握好“度”并按照要求准确表达需要付出较多的情绪劳动。（4）情绪失调。对这一维度，不同的研究者有不同的看法，有的研究者把它看成是情绪劳动的维度，有的把它看成是情绪劳动的后果，还有的把它看成是一定社会环境中的张力。如果员工被要求表现他们实际上无法真正体验到的情绪，就有可能产生情绪失调。情绪失调也可被看作是一种个人角色冲突。情绪失调是情绪劳动的负面结果。如果长期不能体验到应该体验到的心情，就有可能使虚伪成为一种习惯，长此以往会导致个人角色与自己的真实情感相背离，从而产生自卑和压抑。有研究者认为，可以从情绪失调程度和情绪努力的程度（即努力改变自己的情绪使之与组织期望的情绪相匹配）两个方面来对情绪劳动进行衡量。

根据情绪劳动所动用的情绪资源层次的不同，情绪劳动可以划分为三种类型：自发的情感行为、表层的情感行为及深层次的情感行为。以医生职业为例，当医生看到一个被病痛折磨的病人，他可能首先想到的不是“这是我的工作，我应该去帮助她”，而是本能地想去帮助她。尽管最后表现出来的都是对病人的治疗，但这种本能的行为更多地可能是出于一种“不由自主”的条件反射。这种行为被认为是自发的情感行为，是情绪劳动者在外界相关因素刺激下的一种本能的反应。但是，如果医生每天接触很多这种经受痛苦与死亡折磨的病人和家属，且日复一日、天天如此，他们会有怎样的反应呢？这就涉及到情绪劳动的频率问题。在情绪劳动频率很高的情况下，如果总是要求员工自然地投入其中，由于情绪资源的有限性，员工很可能出现情感的“透支”。所以，在高度的情感密集型环境下，太

多的外界刺激降低了员工对情感的敏感性，他们可能会逐渐变得麻木起来。但为了完成自己的工作，尽到职责，情绪劳动者也不能完全对服务对象熟视无睹或麻木不仁，他们需要通过面部表情、语言、声音及姿态等可以感知的方式来表现其承担的工作应付出的情感性劳动。与前述那种本能的自发的情感行为不同的是，这时表现出来的情感并不是其内心真正的情感，也就是说这种情感只是一种表面现象，甚至可能是一种伪装。这种类型的情绪劳动被称为表层的情感行为，也有研究者将这种表面的情感行为称为职业情感。职业情感可以使情绪劳动者在面对情绪劳动频率很高、强度很大的工作时避免发生自身情感的透支甚至耗竭，同时又满足了企业对自己的工作要求。然而，这种职业情感又会面临这样的问题：如果一些被服务者发现情绪劳动者对他们的服务仅是一种职业的伪装，那么他们的满意度就会降低，并最终影响他们对服务质量的评价。因此，要在自发的情感和职业情感之间取得平衡，既不过分耗费自己的情感资源，又不因缺乏真心而降低被服务者的满意程度，需要把握好工作情感上“真”与“假”的分寸。为解决这一问题，研究者提出了深层次的情感行为概念，即情绪劳动者在工作中有意识地管理自己的情感，一方面意识到自己的角色，明白自己正在工作，从而做出恰当的情感表达；另一方面，要适当调整自己内心真实的情感和情绪，将一些强度很高的情感转化为强度较小的情感，并适当控制情感的持续时间，在不影响对服务质量评价的情况下，减少自身情感的损耗。

与情绪劳动紧密相连的一个重要因素就是组织的规则。一般说来，每个组织对员工情绪劳动的作用都有这样的共识：员工的积极情绪有利于组织发展，消极情绪有害于组织发展。因此，提倡积极情绪，遏制消极情绪成为组织情绪表现规则的主要内容。

组织情绪表现规则包含两个维度：情绪的表现性维度和情绪的自主性维度，这两个维度都是由不同程度内容组成的连续体。如图 10.1 所示，表现性维度的一端是显性的情绪表现规则，指组织内部明文规定工作中期待员工表现的情绪，如公司倡导微笑式服务、家庭式服务等；另一端是隐性情绪表现规则，指组织虽然期待员工在工作中表现出某种情绪，但并没有明文规定，而是希望员工能通过感同身受、潜移默化地表现在自己的行为中。如组织希望员工见到领导时有恭顺殷勤的表现，这一点不可能列在组织的规章制度中，但却是组织希望的行为。自主性维度的一端是强制性情绪表现规则，是指组织强制性地要求员工工作中表现出的某种情绪；另一端是自主性情绪表现规则，指员工工作过程中自然流露出的某种情绪。这两个维度相互结合就构成了员工在面对情绪规则时的不同应对状态，如图 10.2 所示。

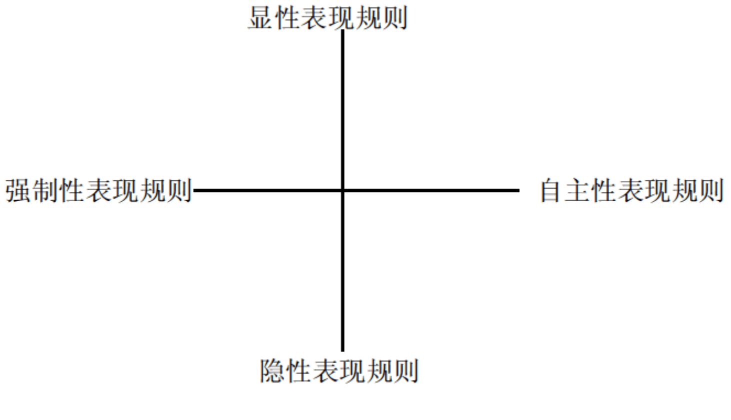


图 10.1　组织情绪表现规则

	显性表现规则	隐性表现规则
自主性表现规则	认同	内化
强制性表现	顺从	应激

图 10.2 对组织不同表现规则的应对状态

三、情绪劳动的主要作用与影响

情绪劳动受到如此关注，那么如何评估情绪劳动的价值？企业关注情绪劳动背后的原因何在？情绪劳动对企业、顾客、自身会产生什么影响呢？

（1）情绪劳动对顾客的影响。情绪劳动最核心的作用在于情绪劳动者可通过自己表现出来的情感，影响顾客的态度、情绪、情感及行为。这一点在服务性行业中尤为常见。通过服务人员的工作，如果顾客的态度、情感与行为达到了企业的预期（顾客购买了产品，企业获得了利润），那么可以认为服务人员的情绪劳动是有效的。对于顾客而言，消费过程满意与否不仅仅取决于产品和服务的功能，还取决于整个消费过程中的心理体验。这一方面来自于适当的产品或服务设计、恰当的消费环境，另一方面来自于服务人员的情绪劳动。服务人员恰当的言谈举止、真实的情感投入丰富了顾客的消费体验，满足了顾客的情感需求，使他们产生了积极的情感体验，创造了一份美好的回忆。

（2）情绪劳动对企业的影响。随着信息技术的进步和产品的日益丰富，企业仅仅通过产品的功能性服务已经很难完全满足顾客的需求，顾客越来越重视特定消费经历对内心情感和思想的触动。新加坡航空公司在此方面有相当成功的经验，公司十分注重选拔、培养和留用周到细致的空中小姐，她们美丽的笑容和对顾客周到细致的关怀和服务，使新加坡航空公司创造出“一种全新的飞行体验”，为此公司对她们支付高薪，并予以提拔重用。可见，为顾客创造美好的情感体验是企业增强自身竞争优势的途径之一。这就需要企业做好服务人员的选拔、任用及培养等工作，并通过建立情感性的企业文化和相应的制度来激励服务人员的情绪劳动，增强顾客的消费体验，从而提高顾客的满意感和忠诚度。

（3）情绪劳动对服务人员自身的影响。一些研究者分析了服务人员的情绪劳动与其情感消耗之间的关系，结果发现，医生、教师、服务员等行业的劳动者为了做好份内的工作，在面对服务对象时，常常需要大量的感情投入。这种投入很容易使他们过度消耗自身的情感资源，表现出抱怨、精神压抑甚至人格解体等现象，从而降低其工作满意度，甚至产生心理问题（情绪劳动与心理健康的关系将在下一节详细探讨）。但是，如果这些付出可以得到企业的奖励，如更多的报酬和精神上的鼓励等，或者如果服务对象做出了积极的反馈，甚至彼此之间建立起良好的个人关系，那么服务人员的工作满意感就会相应提高。因此，建议企业将员工付出的情绪资源纳入薪酬计量之中，同时给予他们更多精神上的关怀，使情绪作为一种可再生资源不断投入到工作中去。

第二节　情绪劳动与员工心理健康

长期以来，企业关注得较多的是员工的身体健康，而对心理健康问题有所忽视，对职业心理保健投入很少。但是近年来，随着全球化竞争时代的到来，人们的工作、生活节奏越来越快，数字时代大量信息的冲击、人口爆炸带来的严峻就业形势、生态环境的恶化、林林总总的诱惑和选择、对职业发展和企业前景的疑惑、未来社会政治经济发展预期的不确定性，都使劳动者的心理健康问题凸显出来。心理亚健康、不健康的状况越来越困扰着企业员工，压抑、抑郁、焦虑、烦躁、苦闷、不满、失眠、恐惧、无助、痛苦等不良的心理反应像幽灵一样时时困扰着上至管理层、下至普通员工的心，严重时它可以使得企业停滞不前，在严重的“内耗”中走向灭亡。在这种情势下，员工心理健康问题引起了越来越多企业管理者的重视，员工的心理保健工作已经迫在眉睫。

一、情绪劳动中的心理健康问题

情绪劳动者时刻进行着情感强化和情感置换的过程：一方面要增强自己和服务对象之间的亲密感，把陌生的服务对象想象成自己的朋友和亲人，对待他们像对待自己的亲人一样；另一方面则要隐藏起自己的真实情感，正确表达企业需要的情感。即使员工不喜欢甚至讨厌某个人，但一旦这个人成为自己的服务对象，仍然要流露出高兴快乐的表情。在这种情况下，员工长时间压抑自己的真情实感，很可能出现一些不良的后果，主要表现在情感耗竭、去人格化和工作满意度降低三个方面。

情感耗竭是指情绪劳动者由于角色负担过重、角色冲突强烈等问题而心情烦闷，甚至长期精神压抑，感觉自己已经被“掏空”，无法再继续付出的状态。这在医护人员的情绪劳动中出现的频率相当高。去人格化是指在需要投入的情绪劳动频率过高、持续时间较长的服务中，情绪劳动者容易将服务对象当作一个需要服务的物体而不是活生生的人来看待。此时情绪劳动者的情感表达也因此而成为一种程序化的无意识反应，他们表面上所表现出来的情感反应与内心的实际感受完全分离，他们的微笑和热情都只是为了完成份内工作而做出的一种机械动作。过度的情绪劳动还会降低服务人员的工作满意感，表现在对工作没有劲头，提不起精神，离职倾向明显等。

除此以外，社会学家和心理学家在研究了快餐店、航空公司、银行、酒店、医院等行业从事服务工作的员工后，发现情绪劳动者在进行角色转换过程中还存在以下问题：

（1）角色混淆。长期从事情绪劳动的员工要按照企业要求，掩藏个人真实情绪进行角色转换，他们可能分不清楚哪些情感是属于自己的情感，哪些情感是与工作相关的情感。如餐馆服务人员在与顾客交往过程中，始终保持友善的微笑、愉快的心情，活跃就餐气氛，镇定地应付突发事件和尴尬局面。在他们下班以后，他们可能仍然分不清哪一份情感是与工作相关的，哪一份感情是他们自己真实的情感。他们甚至说不清自己的真实感受，或者

总感觉自己的情感不是特别的真实。长此以往，员工就会感到工作压力或对工作产生厌倦。

（2）角色冲突。服务性行业常常有许多明文规定的制度和情感服务条例用来规范员工的言行举止，员工为了更好地履行这些规则往往会将它内化为个人的行为准则。在员工下班后，如果不能及时转换角色，就会导致工作状态下和生活状态下的角色冲突。银行出纳的工作繁忙而紧张，排队等候的顾客经常对他们言语粗暴，因此银行出纳在 8 小时工作中始终处于极度消极的情感状态。下班后，如果他们能及时调整工作上压抑紧张的情绪，在轻松祥和的家庭氛围中保持积极的心态，就可以在相当程度上减少对心理健康的损害；如果不能，就会把消极情绪带回家，影响家庭的氛围和和睦。

（3）角色分离。为了给顾客提供个性化的服务，企业往往要求员工与顾客之间建立一种“虚拟关系”，增进相互之间的亲密程度，建立顾客对企业的信任感与归宿感。然而，长时间高强度的情绪劳动可能导致与企业期望相反的效果——员工的工作角色与其自身的感受出现分离与脱节，员工不能表现自己的真实情感，使得顾客体会到的只是一种职业化的服务，而不是一种发自内心的关怀。

二、情绪劳动中的自我管理策略

在情绪劳动中，员工如何进行情绪管理以降低对身心健康的损害呢？研究者提出了四种策略。

（1）自主调节。这种策略把情绪看作一种自主的体验过程，当事人没有必要去刻意扮演，以自动模式来完成情绪表达即可。在感觉到某种情绪时就自然流露，产生相应的情绪反应，这种情绪劳动不需要有意识的努力。如幼儿园阿姨看到小朋友哭泣，就会很自然地进行安慰，这种行为几乎成了一种下意识的表现，不需要主观努力。

（2）表面扮演。大多数情绪研究者都承认情绪是由主观感受、心理反应和表情行为等几个部分构成的，表情行为包括面部表情、言语表情和姿势表情。表面扮演就是员工尽量调控表情行为以表现组织所要求的情绪，而内心的感受并不发生改变。表面扮演意味着内心的感受与外部表情之间的分离，但不失为一种策略。因为在无法改变现有的内心感受时，就必须以表面的装扮来开展工作，这就是我们常说的“陪笑脸”。对于一个表面扮演水平较高的员工来说，掩饰某种情绪是一件很容易的事，不会体会到太多的痛苦。但是，如果扮演拙劣的话，就可能被对方识破。

（3）深层扮演。当表面扮演因为太机械而不能满足顾客对真诚人际关系的需要时，深层扮演就变得非常必要。深层扮演策略就是为了按要求进入角色，尽量去体验必须产生的情绪。在这种情况下，表情行为是发自内心的。此时，不仅要对表情行为，而且要对内心感受进行管理。深层扮演是一个积极主动的过程，要求员工尽可能努力激活那些能够引起某种情绪的思想、想象和记忆等心理活动，精心调控情绪，做到表里如一。例如，一名售货员在家与丈夫吵了架，心情抑郁、气愤，但在即将走上工作岗位面对顾客时，她就必须努力排除抑郁和气愤的心情，想象或回忆可以诱发积极情绪体验的情境，如结婚时的热闹

场面、在海边度假时的心情等，在内心真正体验到快乐时，就能面带笑容地面对顾客。

（4）失调扮演。这种策略要求员工保持平静的中性心情去应对各种环境刺激，以便集中精力去完成主要任务。它要求员工能够表面上表现出职业所需的情绪，而内心仍保持中性。因此，员工必须对自己的情绪进行管理，不让坏情绪的刺激和表面的情绪影响自己的心情。内心的体验与外部的情绪表达不一致，这种内外失调反而更有利于工作（完成主要任务），这就是常说的“职业性公关”。例如，一名银行经理在为一个几百万元的贷款项目进行谈判时，尽管在谈判过程中有各种各样的表情，但内心却一直保持镇静和中性，任尔东西南北风，我自岿然不动。

第三节　员工工作倦怠分析

在过去的二三十年间，工作倦怠（job burnout）已成为西方组织行为与人力资源管理领域研究的热点问题。特别是近几年来，工作倦怠已成为美国企业人力资源会议上讨论的主要议题之一，引发了众多学者对其理论与模型进行广泛深入的讨论。

一、工作倦怠的概念及结构

对工作倦怠的研究始于 20 世纪 70 年代。1974 年，弗罗登伯格（Freudenberger）首先提出了倦怠（burnout）一词。他认为，倦怠是一种情绪性耗竭的症状，这种症状最容易在工作情境中出现。当工作本身对个人的能力、精力以及资源过度要求，从而导致工作者感到情绪枯竭、筋疲力尽时，工作倦怠就产生了。

在弗罗登伯格的概念基础上，许多研究者提出了自己的观点。马斯拉奇（Maslach）在对专业助人行业（如教师、护士、社会工作者等）进行研究后，提出了工作倦怠的三维度理论模型。该模型认为，对于从事这类服务性职业的人，人们往往存在一种期望，希望他们在工作中一贯地为他人提供优质的服务。这种社会期望造成他们在进入职业之后不得不持续地投入大量的情绪、生理等方面的精力来应付服务对象的要求，久而久之，就容易形成身心俱疲的症状。马斯拉奇把这种由于长期对情绪及人际应激源做出反应而产生的心理综合症称为工作倦怠。在对服务行业进行访谈及个案研究的基础上，1981 年马斯拉奇编制了工作倦怠量表（MBI），并将工作倦怠从三个维度加以定义，这三个维度分别是情感耗竭（emotional exhaustion）、去人格化（depersonalization）、个人成就感降低（diminished personal accomplish）。其中，情感耗竭是这一系列症状的主要方面，被认为是倦怠最具代表性的指标。它的特征是缺乏活力，有一种情绪资源耗尽的感觉。此外，情感耗竭经常伴随着挫折、紧张，所以员工会在心理层面上自认为无法致力于工作。去人格化是工作倦怠的第二个维度，其特征是视服务对象为“物”，而不将其当成“人”看待，表现为对他人消极、冷淡、过分隔离、愤世嫉俗等态度和情绪。去人格化是员工过度紧张或耗竭时的一种防御性反应。

第三个维度是个人成就感降低，表现为自我效能感降低，自尊心下降，感觉无助，倾向于对自己做负面评价，工作满意度也随之降低。

马斯拉奇的研究在一定程度上揭示了工作倦怠的结构特点，但由于其研究对象仅限于助人行业，因此其普适性受到了限制。在后来的研究中，他将 MBI 量表在其他非专业助人行业中进行检测，修订为 MBI-GS（MBI-General Survey）量表，并将原有理论中的三个维度调整为耗竭（exhaustion）、疏离（cynicism）和无效能感（inefficacy）。耗竭是指个体的心理资源（包括情绪资源和认知资源）被耗尽的感觉；疏离，特别是工作中的疏离本是组织行为学中一个独立的概念，这里被用来描述个体产生的对工作多个方面（包括对人、对事等）的一种消极的、冷漠的或与工作极度分离的反应；而无效能感则是自我效能感低、缺乏成就感与创作能力等几个方面的综合。马斯拉奇提出的新三维度理论在一定程度上反映了工作倦怠现象的本质，成为目前工作倦怠研究领域广为接受的、影响最大、居主导地位的理论模型。

还有一些研究者对工作倦怠的定义和结构进行了探讨。平斯（Pines）等人在着手研究之初，就将倦怠定位于生活的方方面面（如婚姻关系、政治冲突等），而不是仅限于专业助人行业。从这个意义出发，他们把倦怠定义为：由于个体长时期处在对其情绪资源过度要求的情境之下而产生的一种生理耗竭（physical exhaustion）、情感耗竭（emotional exhaustion）和精神耗竭（mental exhaustion）状态。平斯等人认为，不论倦怠的程度如何，它所包含的生理、情感及精神耗竭这三个基本的成分不变。该理论仅关注马斯拉奇三维度结构中的耗竭维度，故也被称为单维度理论。

马斯拉奇和平斯对工作倦怠结构的划分虽然都得到了一些学者的认可，但他们都是从实证研究角度提出自己的模型的，缺乏必要的理论依据。施罗姆（Shirom）等人从应激资源守恒理论出发，对工作倦怠产生的渊源进行了理论解释。应激资源守恒理论认为，人们拥有一些有价值的资源，如客观资源（汽车、住房）、条件资源（朋友、婚姻、权力）、个人资源（自我效能、自尊）、能源（时间、金钱与知识）等，人们为了实现一定的目标，总是试图保存已有的资源并渴望获得更多的资源，当资源受到威胁或不足以应付需求、资源失去或个体感到失去，以及进行了投入却没有收获时，就会出现心理应激。应用到企业当中，当个体在长期的工作中源源不断地耗费了大量的精力资源却不能得到及时的回报和补充时，工作倦怠的状态就可能产生。这里的精力资源包含生理的、情绪的及认知的精力。因此，施罗姆等人将工作倦怠定义为：表现为身体上的疲惫、情绪上的衰竭与认知上的厌倦相结合的一种状态。这样就将工作倦怠的概念进一步明晰化，减小了它与其他变量的重叠。从本质上讲，它也是一种单维度理论。

除以上谈到的几种主要研究之外，近年来，还涌现了一些有关倦怠问题的拓展性研究。邓士登（Densten）从 MBI 量表中耗竭、疏离与无效能感维度出发，提出了三个方面的假设：（1）耗竭维度应该由心理紧张与躯体紧张两方面的因素构成；（2）疏离维度应该由对工作的疏离和对人的疏离两个方面因素构成；（3）无效能感维度包括自我评价和他人评价两个方面。经验证，最终得到了一个五因素的工作倦怠模型，包括心理紧张与躯体紧张、自我评价的无效能感与他人评价的无效能感以及疏离。此外，莫尔（Moore）等人进行了

工作倦怠归因分析、工作倦怠与工作压力之间的关系分析等研究，也为该领域的研究注入了新鲜血液。

二、工作倦怠的影响因素

关于工作倦怠形成的原因，存在两种不同的观点。第一种观点称为工作环境成因论，认为工作环境等外部因素是倦怠形成的主要原因。按照应激资源守恒理论，当工作环境等外部因素对个体的要求持续超过个体具有的有效应对资源时，就会发生资源枯竭。这些因素包括：工作角色冲突与模糊、工作负荷、工作可控性、报酬、工作群体、社会支持系统、时间压力、组织公平、组织与管理变革以及需要持续、频繁、深入地与工作对象接触等。其中，长期超负荷工作、工作环境差、报酬低于自己的期望值是导致工作满意度下降和工作倦怠形成的主要原因。经常体验到组织不公平感和对组织管理变革采取消极态度的个体更容易产生倦怠。

与工作环境成因论不同，第二种观点称为人格特质论，认为个体的人格、态度等内部因素以及某些人口统计学变量可以更有效地解释倦怠的形成。即使面对相似甚至相同的工作环境要求，不同的个体发生倦怠的情况也存在显著差异。性格被动、退缩和沉默寡言的个体容易受到情感耗竭、成就感降低的困扰；不合作、疑心重和易激惹的个体在去人格化方面表现较明显；对组织、工作以及自己的绩效表现抱有很高期望或者期望水平变化波动较大的个体发生倦怠的几率比较高。此外，低勇敢性、外控、防御性应付、低自尊、A 型行为模式等人格变量与倦怠关系密切。在人口统计学变量方面，从年龄来看，刚刚开始职业生涯的年轻人比已经工作了一段时间、30 岁以上的人易发生倦怠；女性比男性易发生倦怠；教育水平高的个体比教育水平低的个体易发生倦怠；未婚个体发生倦怠的可能性大于已婚者；对已婚者而言，没有子女的个体比有子女的个体更易发生倦怠。

对于以上两种观点的差异，笔者认为：工作倦怠本身是一个多维度的概念，其形成可能受到许多因素的影响；在倦怠形成的过程中，这些影响因素之间也可能存在复杂的相互作用；另外，它们在倦怠形成中的作用还可能受到其他中介变量的调控。所以，应该采用多特质、多方法、长期追踪式的研究范式，同时考察多个变量在倦怠形成中的作用，并采用严格控制条件下的实验研究才能得出确凿的因果关系的结论。

三、工作倦怠的干预措施

对于工作倦怠的干预策略，不同学者以不同理论为基础，提出了不同的看法。

从资源论角度，将干预策略分为以人为中心的干预策略和以工作情境为中心的干预策略。前者强调加强员工的内部资源，从认知角度改变个体应对压力源的反应，包括减少期望、重新解释工作意义，以及培养乐观态度、组织承诺感、正性情绪和主动应对策略（问题解决的积极导向）等。此外，采取营养支持、心理调节、运动保健等养生措施促进身心

健康，平衡工作生活休息时间，发展放松的生活方式等都可以增强应对倦怠的个人资源。以工作情境为中心的干预策略强调从减少工作负荷、角色冲突、角色模糊等工作需求和加强社会支持、组织公平、工作自主性等工作资源两个方面进行干预。

从努力—奖酬平衡论角度来看，员工投入的个人努力和获得的奖酬之间的不平衡是倦怠产生的根源，因此可以从个人努力和奖酬系统两方面对倦怠的产生进行干预。在个人努力方面，减少工作时间，提供休息室、修养娱乐设备等是很好的干预措施。在奖酬方面，不仅需保证公正的物质性奖酬，还要注重提供非物质性奖酬，其中保护员工自尊是较敏感的奖酬成分。领导通过倾听、及时反馈和提供社会支持等能让员工认识到自己工作角色的重要性，获得自尊感的满足。另外，实施员工帮助计划（EAP），包括压力管理、裁员心理危机干预、职业生涯管理等，可以减少工作不安全感，提高自尊，减轻员工压力，提高员工的工作绩效。

从匹配理论角度看，人与工作的不匹配造成了倦怠的产生，因此就应该从匹配角度实施干预措施。例如，有的员工十分注重工作意义和对努力的奖励，能容忍较大的工作负荷，相应地，干预措施就应该主要从价值和奖酬方面设计。同时，应将组织特征干预与教育干预结合起来，改变员工的消极态度和技能，实现匹配。在工作负荷匹配方面，培训员工学会合理分配工作，在员工能力、时间和精力之间找到最优的平衡点。在奖酬匹配方面，提供与员工努力相匹配的报酬，包括内在奖励和外在奖励。在社会交往匹配方面，进行人际交往培训，提供丰富的组织支持资源，满足员工社会联系、交往分享的需求，减缓倦怠感。在公平匹配方面，不仅需要公平合理的任务分配和奖酬分配制度，而且在程序公平上，赋予员工发言权，建立参与管理和合理的绩效考核体系。在价值观匹配方面，招募价值观与组织一致的员工，可以降低员工在后来工作中倦怠发生的几率；进行工作再设计和任务分配时，提高员工的价值观和任务特征匹配度。在员工与组织匹配方面，招聘新员工时进行现实工作预览（RJP）和期望降低计划（ELP），调整新员工的期望值，与接下来的工作经历相适应，不仅可以预防倦怠感的产生，而且有助于增加员工的组织承诺，降低离职率。

管理小贴士：

日本员工心理保健的新方法——产业心理咨询

产业心理咨询是员工帮助计划（EAP）在日本的变形和再应用。之所以称之为产业心理咨询，而不是企业心理咨询，主要是因为产业的概念更为广泛，包括第一产业、第二产业、以及以服务为主的第三产业，工商企业、服务机构、学校、警察、金融、医院、政府部门等都包含其中，涵盖了全社会的职业类型。

日本的产业心理咨询已经有五十多年的历史。企业一般都设有咨询室、恳谈室、宣泄室或茶室等，还有一些企业引进了心理服务，包括心理咨询、心理测试、心理援助等。松下公司著名的“出气室”就是一个典型的例子。在这个房间里有松下幸之助的仿真橡皮人，供有怨气的员工打击以发泄内心的情绪。当员工打击完橡皮人之后，那橡皮人嘴里就会响

起松下幸之助本人的声音，这是他写给员工们的一首诗。诗中说：这不是幻觉，我们心心相通，团结合作，因为我们都生在日本国。我们有一致的目标——让日本繁荣幸福。我们的做法可能有分歧，但必须记住祖先的忠告：让民族强盛、子孙和睦。松下把“出气法”的心理宣泄与爱国主义教育紧密结合起来，把与员工的沟通、理解凝聚到民族精神上，可以说是一个明智而巧妙的做法。

产业心理咨询服务的主要内容，一是员工的心理健康；二是员工的压力管理和员工职业生涯的规划与发展；三是员工工作场所的人际关系调试。产业心理咨询服务的对象是所有的劳动者和与劳动者相关的人，包括员工的亲属。通过对从业人员及其亲属的心理问题进行辅导，解决他们的问题，增进其健康，提高其生活质量。

在日本，从事产业心理咨询的人员是一批训练有素的产业心理咨询师。他们的年龄大多在 40 ~ 50 岁，专、兼职的都有，男女基本各半。这些人的出身背景有学医学的、有学护理的、有专门学产业咨询的、有学心理学的。产业心理咨询师在企业里一般身兼数职，担当着咨询师、训练者、员工福利顾问员等多重角色。他们与企业的人力资源管理部门密切合作，开展职业心理咨询、心理健康咨询、员工个人能力开发和自我发展等工作。要想成为一名合格的产业心理咨询师，必须经过严格的资格培训和资格认证。初级咨询师必须是大学心理学本科毕业，中级咨询师起点是硕士，高级咨询师是博士。如非心理学本科、硕士、博士，则必须具有很多年的工作经验并经过严格的心理咨询专业的培训和考核。

日本的产业心理咨询，一般在企业设有专门的机构，配备有一至几名专门人员。机构设置各个企业不尽相同，有的设在总务部，有的则设在人事部，有的设在健康管理部。名称叫法也不尽相同，有叫职员咨询中心的，有叫职员咨询室的。产业咨询师在工作中经常遇到的问题是身体健康、工作场所不适应、人际关系困扰、岗位和职位改变、精神病、酒精或其他药物依赖、工作压力、离婚、中年期抑郁症、退休适应等问题。

四、工作倦怠研究的新趋势

（一）研究内容上的扩展

将工作投入（job engagement）的概念补充进工作倦怠模型，把倦怠与投入看作是一个三维连续体的两个极端点，这三个维度分别是精力（energy）、卷入（involvement）和效能（efficacy）。位于其中一端的是工作投入，指一种感觉充满精力，能有效地进入到工作状态并与他人和谐相处的状态，这对个体与组织而言都是积极的、高效的工作状态。而在相反的一端则是倦怠，一种感觉无效能、耗竭以及与工作及他人疏离的状态，在这种状态下，个体的精力变得耗竭，卷入程度低，效能感丧失。将工作投入作为工作倦怠的一个积极的相反状态来加以研究，扩大了工作倦怠的研究范围，通过提升对工作的投入程度来使员工远离工作倦怠，这将是今后研究的一个重要领域。

（二）研究视角的扩展

当前的企业正处于一个不断变化的外部环境之中，传统的组织结构形式受到了严峻的

挑战，众多的新型组织形式，如团队、虚拟组织、无边界组织等纷纷涌现。组织结构的变革，必然引起组织成员心理上的种种变化，工作倦怠的影响因素及具体表现也会有所不同，这也要求组织和个体采用相应的措施来加以控制和干预。例如，自我管理型工作团队是组织成员被赋予完成整个任务的责任，并且可以自主决定如何去完成任务的新型组织形式。团队成员除了要完成技术上的任务外，还要分心出来决定与工作任务相关的其他事情，如任务的分配、执行任务的方法、活动的计划等，有时还要花费大量时间去解决与工作相关的人际事务。这就要求团队成员之间进行更为频繁与密集的互动，同时关注多个层面上的关系，特别是与其他团队成员的关系，这很可能成为工作倦怠的重要引发因素。当然，自我管理型团队也有一些因素对于减轻工作倦怠是有帮助的，如个体的任务非常清晰、个体的绩效情况能得到及时全面的反馈、成员之间能得到较多的社会支持等。总之，对于新型组织结构下的倦怠问题，需要我们针对相应组织形式的特点，进行具体的研究，这将是今后工作倦怠研究的一个重要课题。

（三）研究区域的扩展

倦怠研究区域的扩展主要表现在跨文化研究上，由原来仅由美国学者研究转变为受到各国研究者的普遍关注，跨文化的比较研究也日益得到重视，并已取得了一些成果。例如，在欧洲工人中进行的几项研究发现，在情感耗竭维度上，欧洲的样本要比北美样本的得分低一些。产生这种差异的原因，一方面可能来自于文化价值观的不同，因为公开表达自己关于倦怠方面的一些观念，在强烈个人主义的北美社会中要比更注重群体一致性的欧洲社会中更容易被他人所接受。另一方面也有可能是，成就导向更强的北美社会对他们的工作感觉到更大的压力。工作倦怠的跨文化比较研究目前还处于起步阶段，在研究内容与方法上还基本上继承美国学者所建立的概念体系及研究方法，测量上亦多采用 MBI 的各国翻译版本，因此从学术意义上看对倦怠的探讨还不够深入，适合各国国情的倦怠的替代性测量工具还很少开发出来。研究中样本的选择往往缺乏代表性，所发现的跨文化差异及其相应原因的推断尚相对缺乏说服力。

本章小结：

1．情绪劳动是指当组织中的员工与其他人进行面对面或语音（如电话或邮件）沟通和交往时，为完成组织任务，根据组织有关规则和要求做出特定的情绪表现的过程。

2．情绪劳动可以划分为三种类型：自发的情感行为、表层的情感行为及深层次的情感行为。

3．情绪劳动对员工心理健康的影响主要表现在情感耗竭、去人格化和工作满意度降低三个方面。

4．马斯拉奇提出了工作倦怠的三维度结构模型，并引发了后人一系列的研究。

5．工作倦怠研究出现了研究内容上的扩展、研究视角的扩展、研究区域上的扩展三方面的新趋势。

本章思考题：

1．简述情绪劳动的概念。为什么情绪劳动会引起人们的关注？
2．如何对情绪劳动进行分类与衡量？
3．简述情绪劳动的作用和意义。举例说明如何管理情绪劳动。
3．简述工作倦怠的概念。
4．试述关于工作倦怠结构维度观点的演变过程。
5．试述工作倦怠的影响因素。
6．结合管理实践谈一谈如何缓解员工的工作倦怠。
7. 根据你自己的体会或你在商业杂志中读到的材料，描述现实世界中工作倦怠的实例。

第十一章　应激与挫折管理

从第十章中我们知道，情绪对个体的身心健康、工作质量有很大影响。然而，情绪并非无源之水、无本之木，它常常来源于工作和生活中的压力和挫折。人生在世，不如意事十之八九。面对林林总总的坎坷磨难，很多人会产生怨天尤人的哀叹，悲天悯人的愁思。这种负面情绪如果不能及时得到有效缓解，就会转化为一种无形的压力，弥散于心灵之上，让人无法呼吸。当这种状况扩散开来，波及工作、学习、生活等诸多方面时，挫折感就产生了。面对压力，应该怎么办？遭受挫折，应该怎样应对？本章拟对应激和挫折的本质、来源、影响因素进行分析，并对应激管理和挫折应对提出建议。

第一节　应激管理

一、什么是应激

应激（stress）也称为压力。这个概念与爱的概念有几分相似之处，每个人都知道这个概念所包含的意思，但是没有两个人会用同一种方式来定义它。当我们大多数人谈到压力时，通常指的是我们所感受到的来自周围的压力。学生谈到压力可能是因为考试成绩太差，或者是一篇重要论文的最后期限到了；父母谈到的压力可能是因为养家糊口而带来到经济负担；教师谈到的压力可能是因为一方面他们要保持自己在专业领域内的成就，另一方面还要把课堂教学做好；医生、护士与律师谈到的压力可能是因为他们要应付病人或当事人提出的无休止的要求。在当代的科学文献中，应激这个概念至少有三种不同的含义。

第一种，应激指那些使人感到紧张的事件或环境刺激。从这个意义上来讲，它对人是外部的。在本书中，我们倾向于将这种意义上的应激称为应激源（stressor）。

第二种，压力指的是一种主观反映，是紧张或唤醒的一种内部心理状态，它是人体内部出现的解释性的、情感性的、防御性的应对过程。

第三种，压力是人体对内部需要或伤害性侵入的一种生理反应。坎农（Cannon）和塞耶（Selye）都是在此意义上使用应激这一术语的。

以上三种含义各有侧重之处，但是心理状态和生理反应常常相伴而生，不可能单独出现，所以应激是一种伴随着外部刺激而产生的身心状态，既包括生理反应，又包括心理反应，既有遗传的成分，也有习得的成分。在应激状态下，人们往往会六神无主、寝食不安，身心发生剧烈变化。不管遭遇到何种应激事件，身体都会在紧急情况下自动产生一系列的反应，如血压升高、手心出汗、心跳加速等。应激引起的心理反应范围很广，既有认知上

的反应，如知觉范围变小、记忆功能失调、思维紊乱等，又有情绪上的反应如愤怒、害怕、沮丧、焦虑、悲伤等。

加拿大医生汉斯•塞耶（Hans Selye）首先使用“应激”一词来描述身体的生理反应机制，认为应激是身体对强加于自身的外部要求的非具体反应。他提出了“一般适应综合症”（general adaptation syndrome）的概念，用来指应激情境对人所造成的一般症状。图 11.1 给出了这些症状产生的一般模式。

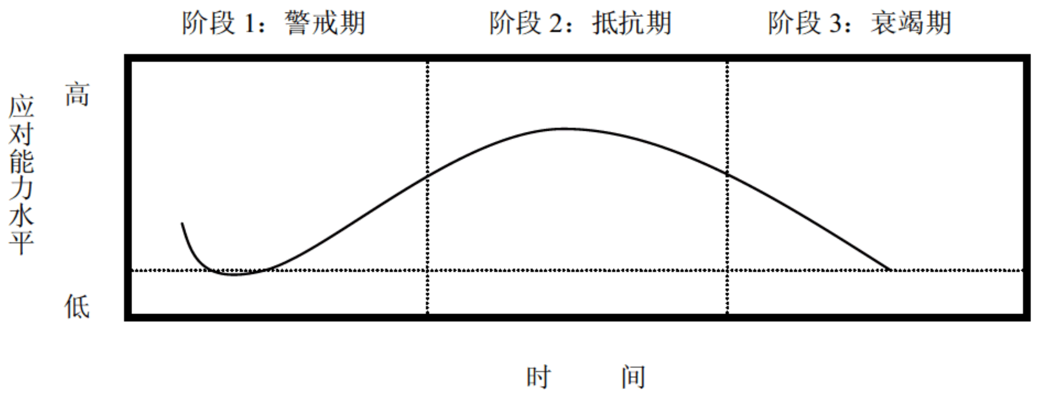


图 11.1　一般适应综合症模型

第一阶段为警戒期。刚出现应激事件时，警戒反应就会发生。个体处理该应激事件的水平会很低（低于平时的水平），感到手足无措，但是随后人体会迅速动员自身的心理资源，做出自我保护性的调节。如果调节有效，警戒就会解除，个体恢复到正常状态。

第二阶段为抵抗期。如果个体未能在第一阶段解除危机，致使应激源继续存在，那么个体将会试图调动更多的、更加重要的身心资源去排解压力。如果能够奏效，危机就可以在不伤害身体或生理健康的情况下得到解决，否则就会进入第三个阶段。

第三阶段为衰竭期。机体的身心能量是有限的，如果应激情境一直持续下去，个体的适应能力就会下降，身心能量就会耗尽，直至精疲力竭，陷入崩溃状态，身体上出现各种症状。

上述过程会因为个体的应激感受性和适应能力的差异而表现出不同的模式。一般说来，那些应激感受性较低且适应能力较高的人，其第一和第二阶段持续的时间比较长；而那些应激感受性偏高且适应能力偏低的人则很快就会到达最后阶段。也就是说，应激过程还会受个体因素的影响，存在个体差异。

二、应激源和应激感受性

引起应激感受的客观因素有很多，主要分为两类：一类是自然或物理事件应激源，如突如其来的恶劣天气、意外交通事故等。这类应激源持续的时间较短，且不会引起人们社会情绪方面的反应，相对比较容易应对。另一类是社会事件应激源。这类应激源又可大致分为两种：一种是与组织或工作相关的应激源，称为工作应激源；另一种是与组织或工作

无关的应激源，称为生活应激源。

社会事件应激源通常持续的时间较长，引起的社会情绪反应较为强烈而持久，应对起来比较困难，所以下面着重分析这类应激源及其产生作用的过程。

（一）工作应激源及应激感受性

工作场所中所发生的几乎任何事情都可能造成应激，所以工作应激源有多种形式。研究者们已经对与工作有关的应激源进行了总结，并探讨了它们经由个体应激感受性的调节产生作用的机制，形成了如图 11.2 所示的模型。

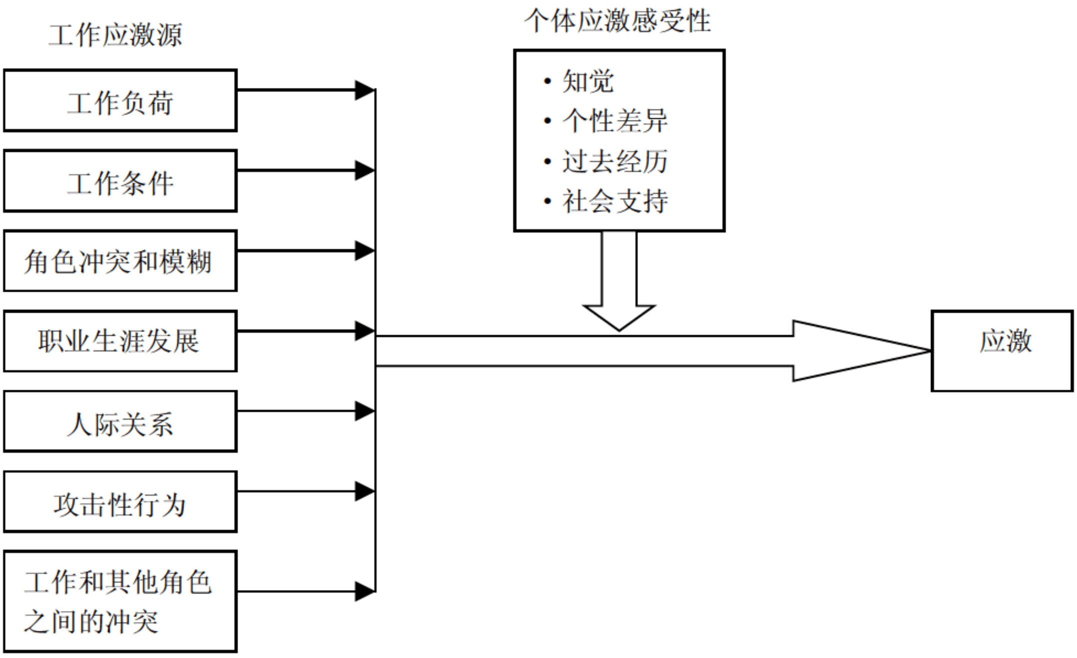


图 11.2　工作应激源及其作用机制

1．工作应激源

（1）工作负荷

对许多人来说，有太多的工作要做。如果没有足够的时间、资源或能力来完成他的工作，就会产生应激。这会让员工超负荷工作，加班加点，导致身心疲惫，降低工作效率。那么，工作太少、过于安闲又会怎样呢？研究发现，从忙碌中突然闲下来的人也会产生应激问题，例如，刚刚退休的人或从领导岗位上退下来的人，会感到很不适应。而且，长期处于闲置状态也常常构成应激事件，许多人都有过工作内容太少、过于清闲而感觉度日如年的体验。

（2）工作条件

恶劣的工作环境和条件是另一种重要的应激源。工作场所空间狭窄拥挤、温度过高或过低、噪音过大、光线太暗或太亮、辐射和空气污染等都会引起员工的应激。

此外，旨在改善工作条件的新技术的引进和使用也会带来应激。例如，越来越多的人患上了“电脑焦虑症”或曰“技术压力”。技术压力主要与几种忧虑有关：首先一些员工由

于不熟悉新技术或者掌握新技术有困难而感到忧心忡忡；其次，有些员工担心新技术的使用让他们丧失已建立起来的技术优势；第三，有些员工担心过于依赖电脑等新技术而荒废自己的技能，工作变得机械而无聊；第四，有些员工担心电脑等新技术会取代人，从而导致公司裁员；第五，有些员工甚至担心电脑等新技术会使管理者们对自己的控制更加严密，失去工作的自主性或自由空间。

（3）角色冲突和角色模糊

工作中，当不同的上司对同一个员工提出了不同的期望和要求，或者有多种相互冲突的岗位目标时，该员工就会产生角色冲突；当岗位职责不明确，员工不清楚自己应该做什么和怎么做时，就会产生角色模糊。绝大多数人不喜欢这样的不确定性，并发现这会给自己造成巨大的压力。事实上，在组织情景中，角色模糊现象非常普遍。一项有关角色模糊的调查发现，35%～60%的员工经历过某种程度的角色模糊。员工产生角色模糊的程度存在跨文化差异。一项由 21 个国家参与的调查研究发现，角色模糊在亚洲和非洲国家中出现的频率相对较低，这些国家中的权力距离较高，个人主义倾向较低，领导喜欢发号施令，提出明确的要求，员工较少思考和怀疑领导的意见，愿意或乐于按照领导的意志行事，不容易产生角色模糊。相反，在低权力距离、高个人主义的西方国家中，领导希望员工确定目标，明确责任，决定工作的方式，所以角色模糊现象相对严重。

（4）职业生涯发展

组织情景中与职业生涯规划和发展相关的应激源包括工作安全度、提升机会、培训和发展机会等。工作不稳定，随时担心被炒鱿鱼，或没有培训机会，缺少发展空间，都会给员工带来压力和应激。员工提升过慢（没按照期望的进度提升）或过快（提升到超过个人能力的工作岗位）都会感到压力和产生应激。

（5）人际关系

与上司、同事、下属愉快相处，保持良好的工作关系，是组织生活极其重要的方面，也是员工在组织中要实现的主要目标之一。复杂而紧张的人际关系、防不胜防的组织政治行为、“办公室政治”等是工作应激的主要来源，其对员工造成的压力常常超过工作本身带来的压力。

（6）攻击性行为

组织中的攻击性行为常以暴力侵害或性骚扰的形式出现。对员工造成实际的生理或心理伤害的攻击性行为被称为工作场所暴力。在工作场所受到暴力侵害或暴力威胁的个体更有可能体验到负面的情绪，并产生消极的行为反应，包括较低的生产率和较高的缺勤率。性骚扰是工作场所中第二种主要攻击性行为，通常是指不受欢迎的、有着性意味的接触和交流。有相当一部分女性员工在工作场所中受到过性骚扰。

（7）工作与其他角色的冲突

除了职业角色之外，人在生活中还扮演着许多其他角色。这些角色可能与工作发生冲突，成为应激源。例如，员工与家庭成员呆在一起的愿望可能与他必须工作以促进职业生涯发展的愿望相冲突。目前，越来越多的双职工夫妇，已将工作和家庭角色冲突引向尖

锐化。

2．应激感受性

工作应激源只是造成工作应激的客观条件。它们是否带来应激或造成的应激水平有多高，还与遭遇它们的个体的应激感受性有关。应激感受性是指个体对应激源或应激事件的敏感程度。有些人应激感受性高，周围环境有一点风吹草动，就会引发他的应激状态或反应，这类人易受应激事件的影响，产生较高的应激水平，而另一些人则相反。应激源就是经由个体应激感受性的调节而最终产生应激状态的。

一个人应激感受性的高低既与他的个性和心理特点有关，也与他的生活经历和所处的环境有关。具体地说，个体对特定事件的应激感受性主要受以下四个因素的影响：

（1）人对情景的知觉。员工对应激事件的知觉可能影响到他如何体验应激事件。例如，两个员工同样面对工作职责的巨大变化。一个员工可能会觉得新职责是学习新技能的机会，并把这种变化知觉为上司对自己工作能力的肯定和信任。相反，另一个员工可能把这种变化知觉为一种威胁和上司对自己的不信任。

（2）个性差异。个体在动机、态度、个性和能力方面的差异也会影响员工是否体验到工作应激和对应激事件的反应强度和方式。

（3）过去经历。一个人在特定环境中感受到的应激程度依赖于他对该环境的熟悉程度或该环境与他所经历过的环境的相似程度，同样地，当一个人遇到一件突如其来的事情时，他所感受到的应激水平取决于他以前是否经历过类似的事情。例如，刚刚走上工作岗位的新员工或刚来到一个新单位工作的人，常常会体验到更多的应激。经验或阅历可以降低一个人的应激感受性，培训或训练也可以使新员工尽快地适应新环境，降低应激感受性。

（4）社会支持。一个人遇到应激事件时，实际得到的社会支持或得到社会支持的可能性大小，将会影响他的应激感受。面对同样的应激源，孤立无援的个体显然要比受到多方援助的个体承受的压力更大。

（二）生活应激源

值得注意的是，工作应激源并非影响工作应激的唯一来源。发生在工作场所以外的社会生活事件产生的持久应激也会被带到工作中来，从而影响工作应激。因此，有必要对工作应激源之外的其他社会生活应激源加以介绍和分析。

“天有不测风云，人有旦夕祸福。”生活应激源形式多样，内容各异，但大体上可以区分为以下两类：

1．重大生活事件

人们在生活中可能会遇到一些突发性的或重大的生活事件，如离婚、结婚、亲人亡故等。这样的事件会对人们的身心健康产生什么影响呢？这个问题引起了健康心理学家们的广泛注意，开展了大量的生活事件研究，试图弄清楚生活事件、应对方式和身心健康之间的关系。表 11.1 列出了有关研究所确认的重要生活事件及其应激指数。应激指数从 1 到 100，分数越高表明该事件引起的应激水平越高。

表 11.1　各种生活事件及其应激指数

事　件	应 激 指 数	事　件	应 激 指 数
配偶死亡	100	怀孕	40
离婚	73	密友死亡	37
夫妻分居	65	孩子离家出走	29
入狱	63	与配偶、家属有麻烦	28
家庭成员死亡	63	与老板发生矛盾	23
受伤或生病	53	搬迁	20
结婚	50	放假	13
被解雇	47	圣诞节	12
退休	45	轻度违法	11

资料来源：Holmes,T.H., & Rach,R.H.（1967）

2．日常生活事件

日常生活中充满了无数令人烦恼的小事。虽然这些事情的应激指数不高，但发生的频率很高。这些事件称为日常生活事件。它们可能发生在生活的各个方面，包括家务的烦恼、时间压力烦恼、经济烦恼等。人们经常遇到的应激事件都属于此类应激事件。许多研究表明，人们经历的日常应激事件的频率与自我报告的应激水平之间存在相关。

三、应激的作用与后果

应激是工作生活不可分割的一部分，而且对人的工作和生活造成的影响并非全是负面的和消极的。适度的应激可以让人处于正常的唤醒、紧张状态，保持一定的张力，这对人们的身心健康及正常工作和生活不仅是有益而无害的，而且是必要的。在一定意义上，可以说生活就是应激。

然而，过度的或不适当的应激却会带来严重的身心后果，进而影响工作效率和生活质量。下面从三个方面着重阐述应激的负面影响。

（一）应激与身体健康

过度应激的直接生理后果是血压增高、心率加快、出汗、呼吸急促和肠胃活动紊乱等。有证据表明，个体的身体健康和其承受的应激之间有着非常紧密的联系。一些专家估计，应激与 50%～70%的各种各样的生理疾病有关，其中有些是严重的、威胁个体生命的疾病，如心脏病、中风、溃疡、头痛、糖尿病以及癌症等。许多研究表明，高水平应激增加了患某些传染病的概率，如上呼吸道感染以及各种细菌性传染病。总之，应激常常对个体健康带来消极影响。与应激有关的疾病给个人和组织都带来了巨大的精神压力和经济负担。

（二）应激与心理健康

过度应激的心理后果包括愤怒、焦虑、抑郁、较低的自尊、较差的智力功能等。当人们长期处于应激状态而无力自拔时，他们的精神就会被拖垮，出现各种各样的心理症状。上一章所介绍的工作倦怠就是组织情景中个体长期处于应激状态导致的一种综合性心理症状。

一般而言，需要经常与人打交道的职业产生的应激频率和强度较高，最容易产生工作倦怠。图 11.3 按照与人接触的频率和强度两个维度，对不同职业进行了归类，并指出了这些职业可能诱发倦怠的程度。

人际接触频率	低（人际接触强度）	高（人际接触强度）
高	招待员 销售代表 图书管理员 救济代表 （中度倦怠）	社会工作者 客户服务代表 学校教师 护士 （高度倦怠）
低	研究物理学家 森林巡逻员 炼油厂操作员 实验技工 （低度倦怠）	护理人员 公共辩护人 消防队员 警探 （中度倦怠）

图 11.3　根据人际接触的频数和强度来预测工作倦怠水平

（三）应激与工作绩效

过度应激还有很多行为后果，如退缩、逃避、撒谎、攻击等。在组织情境中，过度应激常常导致不按时上班、缺勤、消极怠工、离职等行为，严重的还可能表现为破坏或盗窃公司物品等，从而降低个人的工作绩效，阻碍组织目标的实现。

那么，组织情景中员工应激水平过低又会怎样呢？图 11.4 详细地描述了应激水平与工作绩效的关系。纵坐标表示从低到高变化的工作绩效水平，横坐标表示从低到高变化的应激水平。它表明：过低和过高的应激都未达到最佳的绩效水平，只有在适度的应激水平上，员工的绩效才达到最高。在低应激条件下，员工的警觉性低，缺乏挑战性刺激，处于麻木不仁的状态，不能发挥他们最好的水平，而在高应激条件下，员工唤醒水平过高，环境太具有威胁性，处于疲于应付状态，也不能尽力于工作。

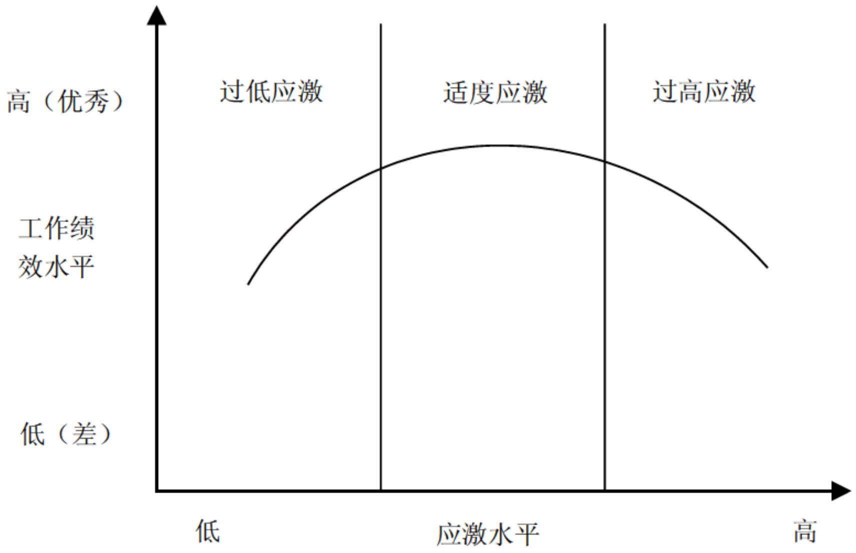


图 11.4　应激与工作绩效的关系

“刚好够就可以了，不要太多”

肖琳是一家公司的员工。在过去的几个月里，她向公司董事会递交了三份重要报告。第一份报告彻底失败。她是如此紧张，以至于实际上对发生的事情记得很少。报告返回来了，有各种各样的问题，一个比一个难以解答。董事会成员最终同情她，停止了质询。后来，马丽——她的老板——帮助肖琳分析她的作业水平。她们确信，除了两个问题之外，肖琳实际上知道问题的答案。之所以发生这些事情是因为她太紧张了，不能清楚地思考。马丽对她的建议是：“你不得不为自己制造工作压力，但你不能有太多的压力，以至于不能正确思考。”

肖琳在马丽的建议之下，仔细准备了下一份报告。她做了一份高质量的报告，并自信地回答了董事会的问题。董事会热情洋溢地表扬了她。

现在，肖琳带着她的第三份报告来到董事会。她显得很“平静”，她一点也不紧张。事实上，就在她来董事会办公室前，她还在为另一项工程工作。虽然她的报告比第一份要好，却远远没有达到第二份的水平。“怎么啦？”她想知道。在马丽的帮助下，她再次试图弄清自己的问题。经过讨论，她们知道第一份报告失败是由于应激水平太高，具有讽刺意味的是，这一份报告的失败却是因为应激水平太低。

管理者常想知道他们自己和下属最恰当的应激点在哪里，但是很难准确回答这个问题。例如，员工经常缺勤的原因可能是工作过重（应激水平太高），也可能是厌倦（应激太少）。因此，图 11.4 中的曲线会因不同的人或任务而呈现不同的形状。也就是说，不同的人、在不同的任务上，所需要的最佳的应激水平是不同的。

四、应激管理

当个人或组织感到应激可能或已经威胁自己的身心健康和正常工作效率时，应激就成

了需要管理的问题。应激管理就是个人或组织采取策略和方法来应付和处理应激问题的过程。

下面从常用的应激管理策略和当今企业中比较流行的EAP的理论和实践两个方面阐述应激管理问题。

（一）应激管理策略

1．消除应激源

解决应激问题最有效的途径就是消除应激源。有好几种方法有助于消除工作场所中的应激源：（1）授权给员工，这样员工就会对他们的工作和环境有更多的控制，减少来自上司的压力造成的应激。（2）通过更加有效地选拔和安置员工，使他们的能力与工作要求相匹配，就可以降低与工作相关的应激。（3）噪音和安全隐患也是一种应激源，改善这些条件也可以降低工作中的应激。

员工在消除应激源的过程中也起着重要作用。例如，如果员工的应激体验是由于模糊的角色预期，他就要努力从他人那里获得更多的信息来区分这些预期。如果一项工作太具有挑战性，员工可以把它分成一系列更小的任务，降低它的挑战性。员工还可以通过提高人际技巧来降低工作场所中的暴力伤害。

2．远离应激源

消除应激源可能是一种理想化的策略，很多情况下并不可行，因为你根本无法消除应激源。远离应激源是另一种应激管理的策略。它有两种：一种是永久地远离应激源，例如把员工调换到更适合他的工作岗位上去。如果没有合适的岗位，就让员工离开组织。另一种是暂时远离应激源。例如在连续工作一段时间后实行集体放松，要求员工集体做深呼吸，也可以做一些肢体伸展运动，缓解肌肉张力，加速血液在体内的循环，帮助把氧气输送到大脑，安排下午茶、水果等，让员工暂时远离紧张的工作环境。休假是另一种暂时远离应激源的方法。许多公司都采用带薪休假的办法让员工储存新的能量以更好地应对工作中的压力。

有一个压力管理的小故事很能说明暂时远离应激源的策略：

培训师在课堂上拿起一杯水，然后问台下的听众：“各位认为这杯水有多重？”有人说是半斤，有人说是一斤，培训师则说：“这杯水的重量并不重要，重要的是你能拿多久？拿一分钟，谁都能够；拿一个小时，可能觉得手酸；拿一天，可能就得进医院了。其实这杯水的重量是一样的，但是你拿得越久，就越觉得沉重。这就像我们承担着压力一样，如果我们一直把压力放在身上，到最后就觉得压力越来越沉重以至于无法承受。我们必须做的是放下这杯水，休息一下后再拿起这杯水，如此我们才能拿得更久。所以，各位应该将承担的压力在一段时间后适时地放下，好好休息一下，然后再重新拿起来，如此才可承担更久。”

3．改变对应激的知觉

面对同样的情景，员工经常体验到不同的应激水平，因为员工对情境的知觉是不同的。因此，可以通过改变对情境的知觉降低应激水平。这并不是说应该忽视风险或其他应激源，而是说要增强个体的自我效能感和自尊，强化自我，以至于不再把工作的挑战看成是一种

威胁。通过积极的自我暗示，可以改变对应激的知觉，把坏事变成好事。乐观的思维习惯一旦形成，就会使人保持愉快的心境，即使工作很忙，也不会感到紧张，而是感到活的很充实、有自信。

4．控制应激后果

另一种应对工作应激的方法就是控制应激的后果。一种最常见的办法就是健身运动。大多数的美国公司都鼓励员工使用这种应激管理策略。他们要么在公司内部建立健身中心，要么为在公司外健身的员工提供经济支持。体育锻炼有助于员工降低他们的肌肉紧张、生理节律等，因此可以减少应激造成的不良生理后果。

另一种控制应激生理后果的办法是放松和冥想。放松可以化解脑力和体力的紧张，让人摆脱烦恼和焦虑，肌肉松弛，内心宁静。一般的放松程序是：（1）选择舒适的位置；（2）闭上眼睛；（3）放松肌肉；（4）监视你的呼吸；（5）当思维浮现时，保持积极态度；（6）持续一段时间（如 20 分钟）。这些方法能有效降低人们的心跳频率、血压、肌肉紧张和呼吸频率。

5．接受社会支持

接受来自上级、同事、家庭、朋友和其他人的支持是一种更加有效的应激管理策略。社会支持可以提供给员工情感上或信息上的帮助，缓解应激感受。

社会支持至少在三个方面可以降低应激感受：首先，社会支持可以让员工觉得他们自己是有价值的。这就可以提高员工的自尊，增强处理应激源的信心。第二，社会支持可以提供信息帮助员工去解释、理解甚至消除应激源。第三，来自他人的情感支持可以直接缓解员工的应激体验。

（二）EAP 的理论与实践

上面介绍的五种应激管理策略大多是员工个人可以采用的策略。有时候员工个人不能有效地处理应激事件，需要来自组织的帮助。一项叫做员工援助计划（Employee Assistant Program，简称 EAP）的服务正在国外许多企业中盛行，并且正在渐渐为我国企业所接受。

1．EAP 的概念和分类

EAP 是企业为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目。它通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其家属的指导、培训和咨询，帮助员工解决自我及其家庭成员的各种心理和行为问题，从而提高员工在企业中的工作绩效。完整的 EAP 可以分成三个部分：第一部分针对造成问题的外部压力源，即减少或消除不适当的管理和环境因素；第二部分是处理压力所造成的反应，即缓解情绪、行为及生理等方面的症状；第三部分是改变个体自身的弱点，即改变不合理的信念、行为模式和生活方式等。如今，EAP 已经发展成一种综合性的服务，其内容包括压力管理、职业心理健康、裁员心理危机、灾难性事件、职业生涯发展、健康生活方式、法律纠纷、理财问题、饮食习惯、减肥等各个方面。解决这些问题的核心目的在于使员工在纷繁复杂的个人问题中解脱出来，减轻员工压力，增进其心理健康。

根据不同标准，对 EAP 可以进行如下分类：（1）根据实施时间长短，分为长期 EAP 和短期 EAP。EAP 作为一个系统项目，应该是长期实施的，但有时企业只在某种特定状况

下才实施员工帮助，例如并购过程中由于业务再造、角色变换、企业文化冲突等导致压力和情绪问题；裁员期间的沟通压力、心理恐慌和被裁员工的应激状态。又如，在空难等灾难性事件中，部分员工的不幸会导致企业内悲伤和恐惧情绪的蔓延。这种时间相对较短的员工帮助措施能帮助企业顺利渡过一些特殊阶段。（2）根据服务提供者的不同，分为内部EAP 和外部 EAP。内部 EAP 是在企业内部，配置专门机构或人员，为员工提供服务。比较大型和成熟的企业会建立内部 EAP，其优点是能更贴近和了解企业及员工的情况，更及时有效地发现和解决问题。外部 EAP 由外部专业 EAP 服务机构操作。企业需要与服务机构签订合同。一般而言，内部 EAP 比外部 EAP 更节省成本，但员工由于心理敏感和保密需求，对工作人员的信任程度可能不如外部 EAP。专业 EAP 服务机构往往有广泛的服务网络，能够在全国甚至全世界提供服务，这是内部 EAP 所难以企及的。在实践中，内部和外部 EAP 往往结合使用。

2．EAP 的实施程序

EAP 实施程序通常包括以下几个步骤：

第一，把脉与诊治。由专业人员采用专业的心理健康评估方法评估员工心理生活质量现状及其问题产生的原因。针对造成问题的外部压力源本身去处理，即减少或消除不适当的管理和环境因素。

第二，宣传与推广。搞好职业心理健康宣传，利用海报、自助卡、健康知识讲座等多种形式，引导员工对心理健康形成正确认识，鼓励其遇到心理困扰问题时积极寻求帮助。

第三，改善环境。一方面，改善工作硬环境——物理环境。另一方面，通过组织结构变革、领导力培训、团队建设、工作轮换、员工生涯规划等手段改善工作的软环境，在企业内部建立起支持性的工作环境，丰富员工的工作内容，指明员工的发展方向，消除问题的诱因。

第四，全员培训。开展员工和管理者培训，通过压力管理、挫折应对、保持积极情绪等一系列培训，帮助员工掌握提高心理素质的基本方法，增强对心理问题的抵抗力。

第五，心理咨询。组织多种形式的员工心理咨询，对于受心理问题困扰的员工，提供咨询热线、网上咨询、团体辅导、个人面询等多种形式的服务，改变个体自身的弱点，即改变不合理的信念、行为模式和生活方式等。

3．实施 EAP 的意义

第一，企业通过 EAP，可以维持员工的身心健康，减少企业医疗保健费用的支出，降低离职缺勤率，节省招聘费用，从而降低成本。据英国专家研究显示，每年由于压力造成的健康问题通过直接的医疗费用和间接的工作缺勤等形式造成的损失达整个 GDP 的 10%！正是在这种情况下，企业纷纷寻找出路，通过 EAP 维持员工的身心健康来抑制医疗费的增加。事实证明，EAP 为企业创造了可观的效益。据美国健康和人文服务部 1995 年的资料，在美国，对 EAP 每投资 1 美元，将有 5～7 美元的回报。Marsh & Mclennon 公司曾对 50 家企业做过调查，在引进 EAP 之后，员工的缺勤率降低了 21%，工作中的事故率降低了 17%，而生产率提高了 14%；1990 年 McDonnell Douglas 对经济增长的研究报告显示，实施 EAP 项目 4 年来，共节约成本 510 万美元；美国一家拥有 7 万员工的信托银行引进 EAP 之后，仅仅一年在病假的花费上就节约了 739870 美元的成本；摩托罗拉日本公司在引进

EAP 之后，平均降低了 40%的病假率。

第二，企业通过 EAP 提供健康咨询活动及各种健康服务，可以培养员工积极健康的生活方式，提高员工满意度，提升劳动生产率。人是竞争的第一要素，员工的身心健康是企业的最大财富，并且企业发展对员工在体能、智能和心理素质等方面也提出了更高的要求。为此，要求企业提供健身设施，鼓励员工参加体能训练，给员工提供营养配餐及帮助员工克服生活上的一些不良习惯。由于员工的工作业绩与身心状态有密切的关系，并且组织环境、安全保障程度、人际关系、个人前途等，都会对员工工作绩效产生影响。因此，EAP 服务提倡关心人、爱护人、激励人、安慰人，为员工创造一个和谐的工作环境，以此提高员工满意度及增进组织的工作绩效。

第三，EAP 服务有助于建立“以人为本”的积极健康的企业文化。企业文化是企业发展的精神动力，它的核心是对人的重视和尊重。EAP 不仅强调员工的心理因素，而且把全面关心员工的身心健康和机能的正常发展作为目标，EAP 不只是把员工看成是管理的对象，更重要的是作为伙伴和朋友，强调采用体贴、关怀的方式构筑企业和谐的气氛。EAP 不仅注意减轻员工在企业的压力（如提供升职机会、安全保障等），而且努力帮助员工解决企业之外的压力（如协助员工购房、教育子女等）。EAP 不仅重视人力资源管理方面的软件开发（如激励、诱导等），而且重视与人力资源管理有关的硬件开发（如兴建健身设施、提供服务项目等）。EAP 服务可以使员工产生对企业的认同感，增强员工对企业的忠诚度，从而使企业员工在心理上产生一种凝聚力。

第二节　挫折管理

小王是一家化妆品公司的财务副主管，性格开朗，对工作充满热情，富有上进心，与同事相处也十分融洽，被认为是现任财务主管的接班人，他对此也充满信心。但事与愿违，上级任命了另一位高学历的年轻人为财务主管，从那以后，小王整个人似乎发生了转变，开始嗜睡和酗酒，有时还会无缘无故冲同事发火。

当小王升迁的梦想破灭时，他产生了强烈的挫折感。在工作场所中，除了前面提到的应激和压力之外，挫折也会对员工的健康和工作绩效产生严重的负面影响。在本节中，我们将考察挫折的本质和影响，以及如何进行挫折管理。

一、挫折的本质及表现形式

（一）挫折的本质

在实际的工作中，员工甚至组织不总是一帆风顺的，经常会遇到挫折（frustration）。那么什么是挫折？挫折通常可以理解为失败、失意、遭遇困难等意思。从心理学的角度看，就是员工在实现其目标的过程中，遭遇到种种的干扰和障碍，导致他们无法实现目标而出

现的消极情绪状态。简单地说，挫折就是有目的的行为受到了限制。 仔细分析这一定义，不难看出，它有两方面的含义：首先，挫折是一种客观的条件或状态，这种条件或状态的存在阻挠了个体预设目标的实现或干扰了正在进行的工作；其次，它是指由于目标受阻而引起的内在消极情绪状态，即我们通常所说的“挫折感”。

（二）挫折的表现形式

挫折有两种表现形式：外部性挫折和内部性挫折。外部性挫折主要是指由于外部因素的障碍和干扰而形成的挫折；内部性挫折则是员工的主观原因引起的挫折。下面分述两种挫折的具体表现形式。

1．外部性挫折

（1）条件性挫折：由于缺少外部条件的支持或强化致使目标无法实现而产生的心理挫折。有人也将其称之为强化延迟。例如，工作中有上佳表现的员工迟迟得不到上级领导或主管部门的肯定；由于家庭或其他方面原因造成员工绩效不佳而长期得不到领导或上级的关心和信任。

（2）丧失性挫折：原来一直得到满足的需要突然丧失或者部分丧失而产生的心理挫折。有人把它称为持续强化的中断。例如，一直受到表扬的员工突然不再得到表扬；一直被委以重任的员工不再被重用。

（3）干扰性挫折：由于外力干扰或阻碍致使无法实现预期目标而产生的挫折。由于父母、小孩生病而造成员工工作绩效的下降或者由于交通问题导致员工总是迟到等都会使员工产生干扰性挫折。

2．内部性挫折

（1）生理性挫折：个体生理上的某些不足或缺陷而引起的心理挫折，其中包括一些个体自身想象的缺陷。例如，有的员工认为自己的五音不全，致使在公司演讲或举办晚会时不能表现自己而产生心理挫折。特别是 2003 年出现的张静整容事件，更使有的员工注意自己的容貌，甚至出现埋怨自己太矮、太胖等现象。

（2）强烈的反应障碍：突发的个体需要与当前个体所处的状态产生矛盾而形成的挫折。例如，正在忙于工作的员工，突然产生了某种强烈的个人需要，但他又无法撇开工作去满足自己的需要。

（3）冲突性挫折：主要是指个人动机之间冲突而产生的挫折。例如，双趋冲突，既想在人力资源管理部工作，又想去到财务部工作；趋避冲突，既想做车间主任，又不想努力工作；双避冲突，既不想受罚，又不愿意积极工作。

（4）怀疑性挫折：纯粹因为个人的主观怀疑而设置的心理障碍形成的挫折。例如，总是怀疑领导不信任自己，怀疑同事在背后议论自己，怀疑自己做的工作是否有价值等。

二、挫折的来源

托尼早上赶去上班，可是发生交通堵塞，到单位时已经晚了半个小时，为此经理狠狠

地批评了他。怀着郁闷的心情，托尼开始了一天的工作。这样一系列的事件组成了对托尼的挫折。那么，挫折的来源究竟有哪些呢？从企业管理的角度来看，可以这样来划分挫折的来源：

（一）工作挫折

（1）角色模糊：当经理要求员工工作，但未能使其清楚地理解岗位职责和希望产生的绩效，从而导致任务未顺利完成时，员工往往产生强烈的挫折感，因为他们不知道要做什么、怎样做才能达到经理的要求。刚进入公司不久的员工，工作热情通常都很高涨，但经过一段时间就可能变得松懈，除了个性因素外，工作角色模糊是造成这种情况的主要原因。

（2）人际关系：与同事的工作关系不融洽同样会使员工产生挫折感。麦克利兰（McCelland）认为：人们都有交往的动机，即希望与他人建立并维持良好的关系，当这种动机遭遇障碍时，人们往往会体验到强烈的挫折感并对随后的行为产生不良的影响。很难想象，在企业中，特别是在一个团队中，常常与其他成员发生矛盾的员工能很顺利地完成任务并保持长久的良好工作态度。

（二）非工作挫折

每周 168 个小时，而多数员工只工作 40～50 个小时。他们在非工作时间内遭遇的挫折同样可以带进工作场所。非工作挫折的主要来源是家庭、健康和人格因素。

（1）家庭：和睦的家庭是员工安心工作的前提和保障，家庭发生问题可以成为员工主要的挫折来源。越来越多的研究关注“工作—家庭冲突”以及这种挫折给员工带来的负面影响及解决方法。试想，在清晨出门前与妻子发生争吵后，还能保持良好的心情去公司上班，并顺利地开展一天的工作？

（2）健康：无论是员工自己，还是家人朋友患病或受伤，都会使员工产生挫折感和焦虑。一个告知其家人生病住院的电话会使原本聚精会神工作的员工产生强烈的挫折感，难以安心地继续工作下去。另外，如果在太短时间里经历过多的挫折，就会发生与挫折有关的健康问题。而健康问题本身就是挫折的来源。

（3）人格：弗里德曼（Friedman）将人格分为 A 型和 B 型。因其个性特征和工作理念不同，A 型人格的员工对待挫折事件的方式与 B 型人格的员工也会有所不同。斯塔波（Strube）和伯兰德（Boland）的研究表明：因为他们对自己的能力很自信，也更加努力，所以当目标未实现时，A 型员工比 B 型员工更容易体验到强烈的挫折感。

三、员工受挫后的行为表现

被经理批评后，托尼的心情很不爽，满腹牢骚地开始工作。午餐的时候，有个同事给他开了个不大不小的玩笑，平时托尼会一笑了之，但今天他无法控制自己的情绪，与那位同事发生了争执。事后托尼很后悔，但他感觉当时确实无法控制自己，这是为什么呢？

当员工遇到挫折后，必然会有一定的行为表现。由于个人的生活经历和个性不同，行

为表现也会各种各样。这些表现可分为理智性的和非理智性的。下面主要讨论一下非理智性的行为反应。

1．攻击行为

根据约翰•多兰德（John Dollard）的“挫折-攻击”理论，员工遇到挫折的时候，自然会产生不满的情绪。当这种情绪发展到愤怒的地步时，就可能对阻碍满足自己需要的障碍做出反抗，形成攻击行为。那么，什么时候员工最容易产生攻击行为呢？这取决于以下四种条件:（1）受挫折的强弱；（2）受挫折的范围；（3）受挫折的频率；（4）攻击反应可能受到惩罚的程度。此外，员工对挫折的归因也会直接影响其是否产生攻击行为。当员工认为是他人或组织造成挫折事件的发生，特别是故意造成的时候，愤怒的情绪就会产生，相应的攻击行为就会出现。员工的攻击行为可以分为直接攻击与转向攻击两种。直接攻击是把矛头指向造成其挫折的人或物；转向攻击是把攻击的矛头进行转移，指向与挫折原因无关的目标。例如，托尼无法向经理发火，于是将愤怒发泄到开玩笑的同事身上。

2．退化行为

根据阿德弗（Alderfer）的 ERG（生存-关系-成长）理论，退化反应是指人在遭受挫折后，做出与其年龄不相称的幼稚行为，似乎又回复到儿童时期的习惯与行为方式。有的人遭受挫折后大哭大闹、撒泼打滚，有的人受挫折后盲目地追随和相信别人。例如，一个平时有主见的员工在与上级管理者产生矛盾后，很可能听信那些关于自己上级的负面消息，矛盾越深，这种盲从的可能性就会越大。从职业生涯的角度看，一个人受到挫折，也可能从一定层次的职业阶梯位置下行，去从事那些简单、初级、低层次的工作，而不能做到职业维持和前进。

3．冷漠态度

冷漠是指个人受到挫折后不以愤怒和攻击的形式表现，而代之以一种貌似无动于衷的冷淡态度。当一个人在职业中受到挫折、又无法脱离这种工作时，往往会产生冷漠的反应，其结果是对工作丧失热情，以至消极怠工。根据弗洛伊德（Frued）的防御机制理论，受挫折者绝不是没有心理上的不满和愤怒情绪，只是将这种情绪反应暂时压抑下去，在外部行为上表现出对造成自己挫折的对象漠不关心、沉默冷淡的样子。冷漠反应与受挫程度、心理承受力和自信心强弱等因素有关。一般而言，性格内向，心理承受力较弱，自信心不强的员工更容易以冷漠行为应对挫折。

4．固执反应

固执是指人受到挫折以后执意地重复某些没有目的的活动。在大多数情况下，这些重复性活动是没有效果的，是在作无用功。具有固执反应倾向的员工往往缺乏机敏的品质与随机应变的能力，他们找不到合理的解决问题的方法，只能不断地重复过去的活动以图减轻心理上的焦虑。

5．妥协反应

员工受挫后，有时会采取妥协的方式来减轻心理的紧张状态。费斯廷格（Festinger）的“认知失调”理论认为，当人们遇到的情况与心里的想法不一致时就会产生认知冲突，最常见的解决办法就是被迫服从，之后再设计合理的理由去解释，以减轻失调的紧张状态。具体来说，妥协反映有以下几种形式：（1）文饰作用：文饰作用是自我安慰，是指人们受

到挫折后会想出各种理由原谅自己或者为自己的失败进行辩解。这非常类似于平常所说的“阿 Q 精神”。一个学生考试成绩很差，会用“我不作死啃书本的书呆子”为由安慰自己。（2）投射作用：一个人把自己身上存在的不良品质强加于别人身上。投射作用是一种无意识的反应，例如，一个对别人抱有成见的人会认为别人对自己也有成见。自己内心深处有贪污动机的人，却常常宣扬别人常常收红包。有的心理学家认为被害妄想是存在于自己内心的攻击行为的一种投射。（3）替代作用：当一个人确立的目标与社会的要求相矛盾，或者受到条件的限制而无法达到时，就会设置另一个目标取代原来的目标，这就是替代作用。升华是替代作用的一种主要表现形式。例如，人们将攻击等不为社会所接受的动机，转移到较高境界的艺术或运动上。替代作用又可称为“补偿作用”，即一个人从一种活动中遭受了挫折，就从另一种活动中谋求成功，以求得补偿。补偿是具有积极作用的，是个人扬长避短，通过正当努力来战胜挫折的过程。（4）反向作用：人们表现于外的行为或情感与他们内心的感受完全相反，称之为反向作用。反向作用往往是为了掩盖内心憎恨、敌视的情感。例如，过分的亲切与屈从，背后可能掩藏有憎恶与反抗的动机。（5）表同作用：表同作用是与投射作用完全相反的表现。投射作用是把自己不良品质强加到别人身上，而表同作用则是把别人具有的、让自己感到羡慕的品质加到自己身上。这往往表现为模仿别人的言行举止，以别人的姿态风度自居。例如，有人把自己和在某项事业上获得成功的人物或有名望的集体单位联系在一起，从而求得一些间接的荣耀，借此减少挫折的影响。

6. 自我惩罚

有些员工遭受挫折后，得不到周围人的支持和帮助，可能会认为自己一无是处，产生万念俱灰的感觉。这种员工往往将自己作为发泄的对象，进行自我惩罚。这可以看作是一种变相的攻击行为，只不过对象不是他人而是自己。本节开始案例中的小王就是以酗酒作为应对挫折的方法。

四、挫折的积极和消极作用分析

（一）挫折的积极作用

一提到挫折，人们首先想到的就是怎样采取措施克服员工的挫折感。那么，是不是挫折一定会降低员工的工作积极性呢？让我们先来看一个现实的案例：约翰是一家医药公司的销售代表，凭着他出色的能力、经验以及游刃有余的社会关系，公司的销售额非常可观，领导以及同事给予他极大的信任和支持，认为只要有约翰在，我们的腰包就会越来越鼓。可是市场就是这样残酷，在激烈竞争条件下，原本乐观的他们一下子陷入了泥潭，公司工人的工资都成问题。这使约翰在公司的地位一落千丈，公司的同事以及领导对他产生了疑问：他真的能行吗？约翰自身也感觉到了巨大的压力，为什么出现问题？他进行了自我归因，是产品还是我的销售战略出了问题？他决定走出去，来了解当前大众的情况。他设计了几个问题让消费者回答：（1）以前你喜欢某某公司的产品？为什么？（2）现在喜欢哪一家公司的产品？为什么？通过这几个问题，他分析自己产品的劣势，吸取了其他公司营销的优势，改进了公司策略，最终带领公司走出困境。从这一案例可以看出，挫折并没有使

约翰气馁，而是更加促进他努力工作，取得更加优异的成绩。

可见，挫折是有积极意义的，它的存在并不一定会降低员工的工作动机，相反适当适时的挫折还会对员工产生积极的影响。这主要体现在以下几个方面：（1）挫折增进了员工的适应性。只有遇到挫折时，员工才会重新审视自己过去的经验和方法，从自身找出原因，改变对现实不恰当的态度，更好地适应环境；（2）挫折可以增加员工行为的色彩或复杂性。员工如果从不遇到挫折，他们的行为模式就永远不会改变，工作时就象一台机器而不是一个人，生活就会缺少激情。只有当老一套的工作程序或方法遭遇了挫折后，员工才会试验或探索新的方法，进行技术或理念的革新；（3）挫折常常可以转化为行为的动力。“有压力，才会有动力”，当员工遇到挫折时，才会产生心理压力，迫使他们采取有效的措施来减轻压力，化挫折为动力。这启示管理者，在实际的管理活动中，可以适当适时地安排一定的挫折情境，激发员工的工作热情。

（二）挫折的消极作用

挫折的积极作用是有条件的。一般地说，只有当挫折的持续时间较短，个体有足够的能力或方法来应付它或有足够的“挫折容忍力”（frustration tolerance）时，挫折才能真正发挥积极作用。如果挫折的持续时间过长，超出了个体的挫折容忍力，它就会转化为内在的消极情绪状态。具体而言，组织情景中挫折有以下不良后果：

1．挫折对员工个人的影响

（1）健康损害：医学专家发现，50%～75%的疾病都与压力和挫折相关，高挫折可能导致身体上的许多疾病，包括关节炎、过敏症等，它也将潜在地引发抑郁和焦虑。不善于应付挫折的员工，工作常常没有效果，并可能伴随许多不良症状，如头疼、高血压等。当一些员工通过酗酒来解决挫折引起的身体不适时，可能进一步增加他们的健康问题。

（2）绩效倾向：挫折和绩效之间的关系就象压力与绩效之间一样，根据“耶克斯—多德森”定律，挫折犹如一根琴弦，绷得太紧或太松都不会达到理想效果，最佳程度才能获得最佳的绩效。挫折不足会导致厌倦，缺少激情，通过增加适当的挫折可使其集中精力工作。但是，如果挫折继续增加，就可能造成员工的焦虑，并消耗他们的工作精力，获得高绩效的能力就会下降。当挫折使人难以忍受时，员工可能会产生精力衰竭，无法正常工作，更谈不上绩效了。

2．挫折对组织的影响

员工由挫折引发的非理性行为反应可能会给组织造成极大的负面影响。挫折造成的身心疾病使组织的花费大量增加，另外，当员工指责组织为挫折的根源时，他们可能会采取“报复性”的攻击行为，这种行为可能是语言上的辱骂，身体上的侵害，有意的怠工及破坏公物。如故意制造工作失误，毁坏产品，制造对组织形象不利的谣言。

五、挫折管理

在管理工作中，一方面应尽量消除引起员工挫折的因素，避免员工遭到不应有的挫折；

另一方面，当员工受到挫折时，应尽量减低挫折所引起的不良影响，提高员工对挫折的容忍力。具体而言挫折管理应该注意以下几点：

（一）采取宽容的态度

对领导者来说，对受挫折者的攻击行为采取宽容的态度是很重要的。帮助受挫折者是领导者的责任之一，应耐心细致地做思想工作，避免采取针锋相对的反击措施来对付攻击行为。因为以反击对付攻击不仅是不符合互助友好原则的，而且收不到良好的效果，严重者还可能使矛盾激化。

（二）消除形成挫折的根源

1．改善组织管理制度与管理方式

如适时调整组织结构，取消有碍发挥员工积极性的不合理的管理制度，改善人事劳动制度和工资奖励制度，实行参与制、授权制、建议制等。

2．改善组织内的人际关系

组织内上级与部属间的关系不协调，过分强调单向沟通，员工没有机会向上级反映自己的意见，是影响人际关系的重要原因。因此管理者要注意改善领导与部属、管理者与被管理者的关系，建立起相互信任、相互帮助、相互支持、相互尊重的组织氛围。

（三）采用精神发泄法

由于人们处于挫折情境会以紧张的情绪反应代替理智行为，所以只有使这种紧张的情绪发泄出来，才能恢复理智状态。精神发泄法就是创设一定的情境，使受挫者可以自由地表达他们受压抑的情感。

日本一家电气公司设立所谓“情绪发泄控制室”。在这家公司的墙上挂着公司老板和蔼微笑的照片，室内放橡皮做的模拟人形，旁边架子上有各种棍子，有气的员工可以进去用棍子或拳头痛打人形靶，以发泄自己的气愤。

精神发泄还可以采用其他形式。可以让受挫者用写申诉信的办法发泄不满，当他把不满情绪都写出来时，就会心平气和了。也可以采用个别谈心的办法，或让他们在一定的会议上发表意见，领导人和同事们耐心听取他们的意见，并对其正确的方面给以充分肯定。

本章小结：

1．应激又称为压力，是人们对应激情境产生的身心反应。应激反应的模式包括警戒期、抵抗期和衰竭期三个阶段。

2．引起应激感受的客观因素称为应激源。应激源可以分为自然事件应激源和社会应激源，而社会应激源又可以分为工作应激源和生活应激源。应激感受性是个体对应激事件的敏感程度。

3．应激对个体的身体健康、心理健康和工作绩效都有影响。中等程度的应激水平最有利于工作绩效的提高，过低或过高的应激水平都会阻碍员工尽最大努力工作。

4．应激管理的策略主要有：消除应激源、远离应激源、改变应激知觉、控制应激后果和接收社会支持。员工援助计划是组织采用的一种应激管理策略，它通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其家属亲人的专业指导、培训和咨询，帮助员工解决自我及其家庭成员的各种心理和行为问题，从而提高员工在企业中的工作绩效。

5．挫折是目的性行为受阻后产生的情绪，有外部性挫折和内部性挫折两种表现形式。环境因素和个人因素都会引起挫折。挫折有积极影响的一面，也有消极影响的一面。

6．人们面对挫折时可能会出现以下行为反应：攻击、退化、固执、冷漠、妥协、自我惩罚。其中妥协主要有以下几种表现方式：文饰作用、投射作用、替代作用、反向作用和表同作用等。

7．管理者应积极采取措施帮助员工应对挫折。一方面，应尽量消除引起员工挫折的环境因素，避免员工受到不应有的挫折；另一方面，当员工受到挫折时，应尽量减低挫折所引起的不良影响，提高员工对挫折的容忍力。

本章思考题：

1．确认和列出你在工作、学习或生活中遇到的部分应激物，哪个应激物最难处理？为什么？

2．举出你自己的体会（如工作上、体育活动中）来证明应激和绩效水平之间的倒 U 形关系。

3．列举几种你在日常生活中处理应激的方法和技巧。

4．描述你在日常生活中遇到的一次挫折。这次挫折产生的原因是什么？你是怎样处理的？

案例分析：

吉姆的烦恼

吉姆·布莱克驾车在拥挤的道路上缓慢地往前移动着。傍晚交通拥挤是正常的，但是今天似乎格外严重。吉姆不耐烦地点起一根烟，让他沮丧的是他和客户见面要迟到了。

作为一家出售压缩气体公司的销售代表，吉姆负担不起让客户久等的代价。市场竞争越来越激烈，其他的压缩气体供应商不停地采取各种措施抓住新的客户，而对客户来说，从一家供应商转向另一家也变得越来越容易。吉姆熄灭了还剩一半的香烟，加快油门驶向另一条路。

压缩气体的买家也知道现在市场对他们有利，因此他们不停地要求降价，同时缩短运输时间。举例来说，吉姆有一个非常苛刻的客户给他打电话要他第二天早上就把货运到很远的目的地。为了满足要求，吉姆必须填好交货表格，然后亲自确保运输队在第二天的早上将货送到。吉姆很不喜欢这样，但是没有办法。客户要求产品打折也让吉姆很不高兴，因为这会降低他的奖金。

与此同时，吉姆所在的总公司正在给销售代表施加更多的压力。他们抱怨销售代表不

够积极主动，因此要求地区总监更严格地监督每个销售代表每月的销售额。当车子再次被堵住的时候，吉姆又摸出一支烟点了起来。

两个月前，地区销售主管和吉姆谈了一次话，主要是讨论吉姆的销售额下降和丢掉了一个很重要客户的问题。尽管这还不至于被解雇，但是吉姆对工作开始焦虑，晚上也开始失眠。他需要给潜在客户多打电话，但是他发现只有在晚上回家后完成指定的文字工作后才能找到一点时间。可是这又影响到他和家人的关系。

更糟糕的是，吉姆听说德国的母公司准备卖掉美国这家分公司，也就是吉姆所在的公司。主要是竞争对手想买下这家公司扩展它的业务。吉姆担心这家公司可能不需要那么多的销售代表，那他有可能面临失业。当吉姆行驶在高速公路上望着那些红色的汽车尾灯时，头又开始痛了。

即使不丢掉工作，吉姆也担心一旦现在的公司被竞争对手收购，晋升到管理层的希望非常渺茫。尽管吉姆并不特别强烈地希望成为一名管理者，但是他的妻子非常渴望，因为这样吉姆就不用经常出差，而且薪水也不用按照每月的销售额来确定。

终于，吉姆到了客户的停车场。他迅速从他的包里找出一些阿司匹林吞下，以缓解他的头痛。他抬手看了一下手表，长叹了口气，他比约定的时间迟到了 15 分钟。

问题：

1．吉姆正在经历什么样的应激症状？

2．在这个案例中，你能区分出哪些应激源？

3．吉姆应该怎样做才能降低他的应激？

技巧库：

担忧练习

每个人都出现过担忧，这是自然的事情。然而，问题在于是积极的担忧还是破坏性的担忧。运用此技巧库可以帮助你担心一些你能控制的事情，因为担心你不能控制的事只会给你的生活增加压力。这项练习有助于你向建设性担忧目标迈进，并会增强你洞察别人担忧的能力。

1．指导语：

（1）逐条列出你最有可能担心的事情，包括你生活中各个方面的问题。

（2）将全班分成五人一组的小组。

（3）每个小组成员都要向其他成员描述他或她所担忧的每件事情。

（4）小组的其他成员一起讨论这些担忧的事情，并判断其属于下表中的哪一类？

	重要	不重要
可控	值得关注	不值得担忧
不可控	不值得担忧	不值得担忧

（5）重复这个过程，直到每个成员都将自己的担忧归类为止。

（6）活动结束后，每个小组对着全班成员报告归类结果。

2．问题讨论：

（1）其他人是怎样将你所担忧的事情归类的？绝大多数人的担忧都会归到不值得担忧的类别吗？你同意这个归类结果吗？

（2）班级成员承认自己曾经担忧过一些不重要和不可控的事情吗？

（3）你认为人们为什么会担忧一些不值得担忧的事？这样做有意义吗？这样做会有什么不利影响呢？

（4）你认为人们可以不去担忧那些不重要的事情或处于自控范围以外的事吗？

第十二章　员工卷入与管理

20 世纪 80 年代美国大陆航空公司（Continental Airlines）的服务质量相当糟糕，在业内名声很差，员工们都不敢也不愿穿着制服去别的地方，更羞于告诉别人自己在那工作。企业两次宣告破产，员工对企业缺乏认同感、满意感和忠诚度。20 世纪 90 年代中期，戈登·贝休恩（Gordon Bethune）成为美国大陆航空公司的 CEO，提出了“员工不喜欢在那工作的企业不会成功”的管理理念，并进行方方面面的管理改革。在不到三年的时间里，美国大陆航空公司无论是利润、服务还是员工满意感都得到了根本改善。企业的服务好，顾客的回头率高，企业的制服和印有企业标志的 T 恤、物品重新成为员工们的骄傲，公司效益也发生了翻天覆地的变化。

美国大陆航空公司由衰至盛的发展轨迹告诉我们，员工在心理上对企业的认同、接受及由此派生出来的积极情感（如自豪感）是一种无形的力量，可以使员工发自内心地为公司着想，为顾客服务，是企业赢利的关键所在。所谓员工卷入，就是指员工对组织事件和组织发展心理上的有效参与，表现为对组织发自内心的关心和自愿为组织服务的良好态度。它常常不能直接从员工外在的工作表现推断出来，也就是说，员工外在的工作表现并不一定意味着心理上的有效参与或卷入，员工完全可能迫于规章制度的压力、出于自身利益的考虑而表现出良好的工作行为，而内心深处并不喜欢和关心工作。有卷入地工作和无卷入地工作是两个不同层次的工作境界，也将导致不同的工作绩效和组织的不同发展结果。本章拟对与员工卷入有关的几种心理现象加以解析，并探讨它们在组织中的表现及对组织行为的影响。其中，心理契约和工作价值观可以视为员工卷入的心理前提和条件，而组织承诺和工作满意度可以视为员工卷入的心理后果和表现。也就是说，组织可以通过对员工心理契约和工作价值观的培养、教育和管理，达到员工较高的组织承诺和工作满意度，从而实现员工有效的心理参与和卷入。

第一节　心理契约

每位员工在加入企业的时候，都会签订一份劳动合同，形成双方在经济上的契约关系。个人得到一份工作、一份薪水，而企业则得到个人的剩余价值。然而，企业与个人的关系绝非如此简单，除了明文规定的书面协约之外，双方彼此还抱有一系列微妙而含蓄的期望，心理学将这一期望称为心理契约。这就好像婚姻关系，结婚证只是约束双方合法关系的“婚姻合同”，而双方能否相亲相爱、白头偕老还取决于他们彼此之间的心理契约。

一、心理契约的概念及特点

追溯其研究渊源，首先将心理契约作为一个心理学概念提出并进行详细讨论的是组织心理学家阿吉里斯（Argyris,1960），他用心理契约说明员工与雇主之间的关系。随后，这一问题被广为关注并引发了一系列研究。多数研究者（包括谢恩）都认为心理契约是组织与其成员对于双方责任与义务的期望，它有个体期望和组织期望两个水平。但是因为组织在作为契约中的一方时，其主体性并不明确，所以后来的研究多倾向于从个体角度出发，而将组织作为心理契约形成的背景来看待。心理契约的研究在 20 世纪 80 年代中期以后成为组织心理学研究的一个热点。

对于如何界定心理契约这一概念，存在不同的观点。其中比较有代表性的是谢恩（Schein,1980）的定义：心理契约是“在组织中每个成员和不同的管理者，以及其他人之间，在任何时候都存在的没有明文规定的一整套期望。”有的期望比较明确，如企业员工对薪水的期望；而有的期望则可能不明确，如对长期晋升的期望等。总地看来，相对于传统的工作合同而言，心理契约具有以下几个特点：

1．主观隐蔽性

心理契约大多是非正式的，并且是隐含的，而不是公开的，因此，它本质上是主观的。心理契约没有形成正式的文字记录，而是以心理期望的方式埋藏在契约双方的内心深处，期望着对方去理解、估测。由于这种心理契约是一种主观感觉，个体对于他与组织之间的相互关系有自己的体验与见解，因而往往会造成自己的期望与组织的理解不一致。

2．不确定性

正式雇佣契约的内容、职责、权利都是明确稳定的，不能随契约一方的主观意愿改变而改变。例如，供电公司与客户间的契约是非常正式具体的，公司必须保证不断供电，同时客户定期支付电费。而心理契约的本质是一种心理期望，它会随着工作的社会环境以及个人心态的变化而发生变化。人们在一个组织中工作的时间越长，心理契约所涵盖的范围就越广，在雇员和组织之间的关系上，相互期望和义务的隐含内容就越多，这也使心理契约的内容具有更大的不确定性。

3．双向性

心理契约是组织与组织成员之间建立的一种双向性的联系，一方面是员工对自己在组织中的权利、发展等方面的期望，另一方面是指组织对于员工忠诚、责任等方面的期望。可以说，组织与组织成员在心理契约中都处于主体地位，是完全平等的。因此，组织与组织成员在向对方提出期望和要求的同时，应多注意双向沟通，尽量去领会并满足对方对自己的期望。只有通过契约双方的相互交流、相互沟通，对组织与个人的发展达成共识，营造良好的工作环境，才能发挥心理契约的激励作用。

4．动态性

心理契约的主观性与不确定性，决定了它具有动态发展的特点，这就要求心理契约双方根据环境变化和企业发展来确定心理契约的内涵。心理契约没有固定的模式与统一的标准，适用于一个组织的心理契约不一定适用于另一个组织。例如，许多过去在心理契约中

非常重要的因素，如员工以忠诚、遵从和努力为条件换来的工作稳定感，正在逐渐减弱或占据次要位置；而一些新的内容，如对灵活性、公平性、变革创新、不断尝试的要求，在心理契约中所占的比重越来越大。因此，个人和组织都需要根据组织内外环境的变化，不断调整和完善心理契约。

二、心理契约的内容

依照承载主体的不同，员工和企业之间的心理契约可分为员工心理契约和组织心理契约两大类别。在每一类别的心理契约中又都分别含有“组织对员工的责任”（简称“组织责任”或“雇主责任”）和“员工对组织的责任”（简称“员工责任”或“雇员责任”）两个方面。

1990 年，卢梭（Rousseau）对 129 名 MBA 毕业生的心理契约内容进行调查。结果发现，员工心理契约中的雇主责任包括提升、高额报酬、绩效奖励、培训、长期工作保障、职业发展、人事支持等 7 个方面；员工心理契约中的雇员责任包括加班工作、忠诚、自愿从事职责外的工作、离职前预先通知、接受内部工作调整、不帮助竞争对手、保守公司商业秘密、在公司至少工作两年等 8 个方面。

1997 年，赫里欧和曼宁（Herriot & Manning）等人对英国各地区各行业的 184 名管理者和 184 名员工的心理契约内容进行调查。结果发现，两类心理契约中共同涉及到的组织责任项目有：（1）培训，（2）公正，（3）关怀，（4）协商，（5）信任，（6）友善，（7）理解，（8）安全，（9）有恒一致，（10）薪资，（11）福利，（12）工作稳定；员工责任项目有：（1）守时，（2）务业，（3）诚实，（4）忠诚，（5）爱护资产，（6）体现组织形象，（7）互助。

波特•马金等人详细分析了心理契约和经济契约的区别，并通过表 12.1 和表 12.2 来表示。

表 12.1　心理契约与经济契约内容和过程的区别

契 约 类 别	内　　容	过　　程
经济契约	金钱	违纪时的程序
心理契约	其他效果的奖励	有协商的权利

表 12.1 表示的是两种契约在内容和过程上的区别。“内容”说明的是交换什么，“过程”则说明怎样交换。该表只是为了说明两类契约的相对差别，并非将二者绝对对立起来。例如，任何工作契约最明显、最核心的特征就是金钱与工作的交换，但在契约中也有其他内容，还会包括休假和生病时付酬等项目。在过程上，多数工作契约都有对违反纪律和对公司抱怨行为的处理程序。但总的来说，经济契约更强调内容，心理契约则更强调过程。此外，心理契约更强调的是个人与组织间的心理关系，而不仅仅是相互之间的“交换”。人们期望被对待的方式，以及他们实际被对待的方式，对他们的工作行为有很大的影响。正如谢恩指出的，“虽然它并没有写明，心理契约却是组织中行为的强有力的决定因素。”

不论是经济上还是心理上的契约，期望和义务都是双向的。如同个人对组织的期望一样，组织也对个人有一定的期望。表 12.2 列出了两类契约类型在期望来源上的差异。

表 12.2　心理契约与经济契约的区别

契约类别	个人期望	组织期望
经济契约	金钱	工作
心理契约	体谅	品德

一般地说，心理契约所包含的大部分内容，都可以体现在“体谅”与“品德”这两大范畴内。在“体谅”之下，个体期望在工作活动中的任何变革执行之前，他们有协商的权利，例如，在重新安排工作，引入灵活性的工作时间，或提出“不许吸烟”的政策时，都应该有商量的余地。作为对这种体谅的回报，他们可以表现出更多的有利于组织要求的品德行为，包括如果工作负荷突然增加，他们有做额外工作的愿望，或在与别人谈论其组织时，更多地谈到它的优点，支持它的目标。

需要指出的是，上述研究只是众多研究中的几项，并不能代表所有的研究。心理契约作为“一整套期望”是一个复杂的心理结构，针对其内容进行的研究因为研究者对心理契约的认识以及研究的背景不同，所得到的结果也不尽相同。而且，众多的研究还表明，心理契约的内容会因年龄、性别、工作年限、组织规模以及组织性质的不同而有所差异。

三、心理契约的类型

一些研究者根据绩效要求和时间结构两个维度将心理契约划分为四种类型。时间结构维度指的是雇佣关系的持久性程度；绩效要求维度指的是作为雇佣条件的绩效描述的清楚程度。根据两个维度划分的心理契约类型如图 12.1。

时间结构	明确界定的	没有明确界定的
短时的	**交易型** 特点：低工作模糊性 高流动率 低员工承诺 低身份感 例：销售旺季时临时雇佣的销售人员	**变动型** 特点：高工作不确定性 高不稳定性 高流动率 例：处于组织减员或公司并购过程中的员工
长时的	**平衡型** 特点：高员工承诺 高身份感 不断开发 相互支持 动态性 例：高参与性工作团队中的成员	**关系型** 特点：高员工承诺 高感性投入 高身份感 稳定性 例：家族企业中的成员

绩效要求

图 12.1　心理契约的类型

有研究者对美国一所大学的170名博士生和他们的46名导师之间合作关系的契约性质进行调查，结果证实了交易型、关系型、平衡型和变动型4种契约类型的存在。研究发现，超过75%的学生和导师都报告说他们之间的关系是“关系型”和“平衡型”。

当员工感到与组织的心理契约被违背时就会产生许多消极情感和行为，员工会认为自己受到了不公正的对待，它促使个体重新评价自己与组织的关系，并对组织承诺、工作投入、工作绩效、工作满意度和员工流动率均有不良影响。因此，管理者要根据员工心理契约的不同类型进行有针对性的管理。

具有交易型和变动型心理契约的员工非常容易流失。交易型的员工，如临时雇佣人员，具有工作任务明确，流动率高，对组织承诺和认同感低的特点，在组织中应尽量少设相应的职位，可能的情况下，相关工作任务宜进行外包处理。这类员工的心理契约中，对组织责任而言，短期报酬及承诺的时效要求较高，而对长期的福利关注不多，企业要有针对性地制定薪酬政策，实行动态管理。临时聘用人员可以根据工作表现而转变成长期合同甚至固定合同人员，提高他们对组织的认同感。

变动型的员工，如处于组织减员或公司并购过程中的员工具有较高的工作不确定性，较高的不稳定性和较高的流动率。因此当组织在进行并购或组织结构调整时，应对其中比较优秀的员工尽快明确工作任务，或者尽快签订劳动合同。

平衡型的员工，如骨干团队中的成员具有较高的组织承诺和组织认同感，能够不断自我开发，协作感也比较强，在组织中工作的时间较长。关系型的员工，如家族企业中的成员或企业高层管理者除具有平衡型的特点外，还具有强烈的身份感和稳定性强的特点，在组织中工作的时间很长。

具有平衡型和关系型特征的员工是企业的核心员工，并且在企业工作的时间较长，对企业的商业模式、客户资源等都比较了解。当其心理契约被违背后，他们对组织的情感投入减少，交易型成份加强，严重的甚至会终止自己的工作，而这些员工一旦流失，导致的人力资源重置成本是非常高的，对企业的伤害也非常大。

阅读材料：

爱立信的新玩法——心理契约

王鑫是爱立信的一名员工，曾经在7个不同部门任职，向11位上司汇报过工作。一般说来，员工在不同部门间频繁调换岗位，通常会被认为工作能力低下或者不能适合群体性工作，离职也就成为自然而然的结果。但爱立信却并非如此。

王鑫在爱立信中国公司工作了10年之后，多个部门和任职角色的变化，不仅使他没有得到负面的评价，反而因其卓越的业绩而广受尊重。最初加入爱立信时，王鑫负责产品管理，后来又担任项目顾问，现在的职务是系统方案部高级总监。他说：“技术是我的专长，我的性格也适合专项的技术开发性工作。”王鑫的同事对其也有类似的评价：沉稳而平和，适合做技术。

“但是我并不拒绝变化。”王鑫加强了语气，“过去的7次职位变动，基本上都是我主动选择的，并且每发生一次职位变化，我都会多些收获。”

王鑫认为，做产品管理工作时，要经常与相关的研发、测试、市场等部门反复沟通，使他作为管理者沟通时更加自信；项目顾问的角色，使他今天在担任技术专家时能更多地站在客户需求的角度进行功能定义。“这种变化，最终对我的职业能力有益，也对公司有益。”他说。

事实上，王鑫作为一个职员个体，从微观角度上体现了爱立信对员工的素质要求：积极主动性，把自己的发展与公司业务相结合，不断创新；具备客户服务意识，把客户的需求负责到底。

“很多爱立信员工的素质提升是在职位变动中实现的。” 爱立信中国公司副总裁马晋红认为，爱立信公司员工的内部变动，是员工和公司之间相互选择的过程。在选择中，员工获得了从事不同职务的机会，他们可以在专业化背景的基础上，增加多样化的技能，员工自身的就业安全感和对业务的参与程度也相应自然提高。

“不仅是我，在爱立信的很多同事都会在 15 个月左右调换一次岗位”王鑫说。爱立信内部岗位轮换显然已经成为一种传统，这种传统更深层次体现的是，爱立信与员工之间在变化中形成一种长期合作的心理契约关系。

哈佛大学心理学教授谢恩指出，虽然并没有写明，心理契约确实是组织行为的强有力的决定因素。尽管心理契约是学术性的专用名词，但实践表明，不管是个人职位变动，爱立信内部的组织变动，还是爱立信的方向在顺境和逆境中发生转变时，心理契约都是为公司整体带来积极动力的核心。

（来源：http://www.moeedu.com.cn/men/show.asp?id=10662&bigclassname=人力资源&smallclassname=案例专栏）

四、心理契约的影响

无论是对于个体的行为还是对于组织的绩效而言，心理契约都是一个重要的调节因素。心理契约可以作为正式文本契约的补充，降低不确定性，减少不安全感，对组织成员的工作满意度、离职倾向、缺勤率、组织承诺等具有重要影响。契约双方的一致性越高，上述几个指标的情况越好，从而组织的效果越好。但如果心理契约遭到破坏（基于对情景的知觉与主观解释），就会带来相反的结果。一般来说，当组织的成员感到组织实际履行的义务与被期望执行的义务之间出现差异时，违约现象就发生了。心理契约的违背会导致强烈的情绪反应和被背叛的感觉，程度较轻的违背会带来高离职率、低工作满意度、低信任度等后果，并将导致契约的交易性增强，即组织成员更多地关注金钱与物质方面的眼前利益。有研究指出，这种交易型关系的进一步破坏可能会导致三种行为结果：（1）公开谈判，（2）调整工作投入，（3）辞职。无论哪一种结果对组织都是不利的。值得注意的是，许多研究都已经表明，心理契约的违背现象相当普遍，最高可达 50%以上。

五、心理契约的有效管理

从组织管理的角度来看，怎样强调心理契约的重要性都不过分，因为它是影响组织凝聚力的至关重要的因素。对心理契约的有效管理一般应从建立、诊断、使用与调整四个环节着手。

（1）建立：组织与员工签订雇佣合同时，在心理契约方面达成一致并为对方所知晓和认可。要建立满意的心理契约，应注意规范选拔过程。在个体与组织最初接触的时候，双方都以他们所期望的观念来处理彼此的信息并初步建立心理契约。对组织来说，应当实事求是，而不能过分吹嘘，避免使人产生一种不切实际的期望，否则就会导致心理契约的违背。

（2）诊断：组织通过一系列的手段与方法，对心理契约的实现与变化情况进行监督与控制。及时地沟通、将心理契约公开化是最为有效的手段。

（3）使用：组织围绕已经建立的心理契约开展各项人力资源管理实践，以提高组织绩效。

（4）调整：当组织诊断出心理契约发生变化时采取有效措施。在组织发展过程中必然会伴有心理契约的变化，如果不能根据变化的情况进行及时修订与调整，就会在某个层次甚至各个层次引起不满，使整个组织陷于不利境地。

第二节　工作价值观

工作占据了人们大部分的时间，甚至成为大多数人生活中最主要的内容。那么，人们究竟是为了什么而工作的呢？在工作中最看重的又是什么呢？这就涉及人们的工作价值观。工作价值观不仅影响个人行为，还影响群体行为和整个组织行为，进而影响组织的绩效与发展。

一、工作价值观的概念

工作价值观（work values）是个人价值系统的一部分，其涵义是从价值观的涵义延伸而来的，与生活价值观密切相关。工作价值观可以说是一般价值概念的特殊用法。

工作价值观的概念最早是由赛普尔（Super）提出来的。他在查阅工作满意度的文献时发现，工作满意度与工作的某些特质如收入、成长、独立性等密切相关，后来其他人也提出了相同的看法。1957 年赛普尔将早期观察到的工作特质进行归类，并将这些因素命名为工作价值观。随后学者们提出了许多工作价值观的定义，但至今学术界尚没有一个统一的定义。

不同学者的定义大致可以分为两种取向：一种倾向于从需求满足的角度来定义工作价值观。例如，赛普尔将工作价值观定义为与工作相关的目标表达，反映了个人的内在需求及其从事活动时所追求的工作特质。另一种倾向于从信念、标准、偏好等心理特征的角度下定义。艾利泽（Elizur）认为，工作价值观即个体关于工作行为及其在工作环境中获得的某种结果的价值判断，是一种直接影响行为的内在思想体系。

综观上述两种取向，可以认为工作价值观是指员工关于自己能够从工作中获得什么成果及在工作上应该如何表现的信念。它既反映了员工想要通过工作达到的外在目标，又反映了员工想要通过工作实现的内在价值。工作价值观是整个人生观、价值观的重要组成部分，在个性心理结构中居于更加核心和基础的地位，是一种较为本质的、稳定的工作态度，因而对人的影响也更加持久而广泛。研究表明，人们的工作价值观通常是在参加工作以前的社会化过程中逐渐形成的，它将在今后工作的几十年时间内影响人们的工作动机、工作责任心、对业务的钻研精神和对职业的忠诚度。因此，工作价值观问题引起了国内外学者的广泛注意，目前国际上已经成立了工作价值观研究学会，并在美国、德国、以色列、加拿大和土耳其等国家举行了多次国际学术会议，对各个国家人们的工作价值观进行分析和比较。

二、工作价值观的结构维度

不同的研究者对工作价值观的结构维度有不同的看法。下面简单介绍几种有代表性的观点。

罗基奇（Rokeach）认为，价值观包括两种：终极价值观和工具性价值观。终极价值观是个体努力追求的最终存在状态，例如世界和平与美好、平等、智慧和舒适的生活。根据赋予的权限不同，可以将终极价值观分为以自我为中心的和以社会为中心的两种。工具性价值观是指那些有助于实现终极价值目标的行为模式，包括以道德为中心的和以能力为中心的两种。以道德为中心的工具性价值观，包括行为模式中诸如诚实和责任感之类的内容；以能力为中心的工具性价值观，则主要包括行为模式中诸如符合逻辑和自我控制之类的内容。通常，管理者更为关注工具性价值观，因为它能塑造员工的行为，使其与组织价值观相一致。

赛普尔将工作价值观划分为三大类：一是内在工作价值，即工作本身的性质和内容带来的内在满足和价值感；二是外在工作价值，即工作结果给他人或社会带来的价值； 三是外在报酬，即工作给自己带来的外部回报。赛普尔根据自己的理论建立了“工作价值问卷”（WVI），包括 15 个因子。宁维卫（1996）对 WVI 进行了修订，制定了 WVI 中国版，通过因素分析得到不同人群的五因素（进取心、经济价值、社会贡献、声望、人际关系）工作价值观结构。

最常用的工作价值观结构模型是把工作价值观分为内在工作价值观与外在工作价值观两大因素（参见表 12.3）。内在价值观是和工作本身特质相关的工作价值观；外在价值观是

和工作结果有关的工作价值观。

表 12.3　内在与外在工作价值观比较

内在工作价值观	外在工作价值观
有趣的工作	薪水
具有挑战性的工作	工作保障
学习新事物	工作福利
重大贡献	社会地位
工作潜力完全发挥	与社会接触
责任感与自主能力	家庭时间
发挥创造力	休闲时间

那么在现实情况下，员工的工作价值观究竟是怎样的呢？下面的阅读材料就是一项关于我国员工工作价值观调查的结果，从中可以看出，中国员工在工作中最看重的是内在价值观，而不是薪水、福利等外在价值观。

阅读材料：

你为“什么”而工作

2005 年 3—4 月，中国人力资源开发网与新浪文化、雅虎财经等媒体合作，通过在线调查的方式，开展了一项题为《2005 年——你为“什么”而工作》的调查，共收到 7632 份有效问卷。

调查结果显示，“被人尊重”得到了 78.3%公众的认同，成为最被看重的工作价值观。此外，分别有超过七成受访者表示希望“自己在工作方面有影响力”（76.6%）、“工作对个人成长有帮助”（74.4%）、“工作上有成就感”（73.1%）和“工作能够得到认可”（72.9%）。

调查发现，女性、年轻人、普通员工以及在国有企业工作的人，在对工作价值的判断上更注重“自己的工作能否得到认可”；而男性、年长者、管理者以及在民营企业或外企工作的人则更关注自己“对工作是否有足够的影响力”。此外，年轻人更看重“工作对个人成长是否有帮助”；年长者则对“工作上的成就感”更为重视；而政府机关或事业单位的人则希望“工作稳定”。

调查中，研究人员采用聚类分析的方法，根据工作价值观的不同把员工分成六类：工作满足型、理想主义型、安逸享乐型、随波逐流型、回报驱动型以及创业型。

分析发现，30.3%的被调查者属于“理想主义者”，他们对工作条件、工作活动、工作回报以及工作上的尊重与影响力都非常注重；22.4%的人属于“创业型”，他们对工作条件少有挑剔，希望从事有意义和有成就感的工作，能有足够的自由与影响力来把工作做好；22.1%的人属于“回报驱动型”，他们看重工作所带来的回报，这种回报包括物质上、精神上等各个方面。

有 33.3%的女性属于“理想型”，而男性中这一比例只有 27.3%；相反，“创业型”

的男性占 25.9%，女性只有 19.1%。此外，“安逸型”女性的比例也超过男性，这表明女性更希望工作稳定，不需要加班加点，工作时间安排能符合她们的个人需要。

比起年长者（19.8%），更多的年轻人（24.3%）属于“创业型”。而学历越高者，越注重“创业”与“回报”，学历越低的人越看重“安逸享受”，越容易“随波逐流”。

在外商独资企业工作的人中，“理想主义者”（35.5%）的比例是最高的；民营企业中，“工作满足型”（8.5%）和“创业型”（26.4%）的人数比例最高；而事业单位或政府机关中，“安逸享受型”（17.8%）和“随波逐流型”（8.8%）的人相对较多。另外，还分别有 22.7%的国有企业职工和 22.4%的政府机关或事业单位职工属于“回报驱动型”。

从这一调查结果可以发现，中国人在工作中最看重的并不是“薪资”、“福利”等外部回报，也不是“工作稳定”、“工作环境”等外界条件，而是一些内在的回报。

（来源：http://zqb.cyol.com/gb/zqb/2005-05/16/content_4347.htm）

三、激发员工的内在价值观

工作在人们生活中占据的重要位置，正如奥地利享有崇高声誉的心理分析专家威廉•赖克所说：“爱工作和知识是我们的幸福之源，也是支配我们生活的力量。”因为工作，人们与社会的连接更为紧密，有了更真实的存在感和满足感，可以为自己一步步地超越自我而喜悦。所以，幸福并不是虚无缥缈的存在，它就存在于每日的工作之中。

激发员工的内在工作价值观实际上就是发掘工作的价值和意义。现在很多企业都通过各种方式激发员工内在的工作价值观，帮助员工从工作本身中获得幸福。世界著名企业松下电器公司，自从 1918 年 3 月成立后，在一段时期内取得了比较大的发展。但是到 1932 年年初，作为创业者的松下幸之助发现，公司再像原来那样发展已经非常危险。他认为：“我们如此拼命地工作，若没有一个意义存在是不行的。所以，不光是以过去世间普遍接受的常识来工作，还必须清楚地认识公司所肩负的使命。”因此，1932 年 5 月 5 日，松下先生召集干部开会，明确了公司的价值观：“我们的努力是为了提高全人类的生活水准。也就是说，并不单是为了公司的业绩提高，或是保证从业人员的薪资，提高他们的生活水平，而是具有更大的意义——为整个社会的繁荣作出最大的贡献。有了这样的使命感，才可以看得出我们工作的价值。”他将这一天设立为“创立日”，意指从这一天开始一个全新的企业诞生了。

意想不到的是，此举产生了惊人的效果。员工们都说：“原来只知道好好干，而不知道为何而干。而现在，真正了解到工作的意义，应该更加努力。”此后的松下电器公司有了迅速的成长。两年后，员工的数目由 1000 余名增加到 2000 名，5 年后增长为 4000 名。正是由于激发了员工的内在工作价值观，才使得松下的员工们有了更高涨的热情和干劲，学会了从工作中享受幸福。

第三节　组织承诺

我国从计划经济向市场经济的转轨打破了对工作单位转换的限制。最近的一份调查显示，大约有三分之二的劳动力在其职业生涯中至少在两个单位工作过，三分之一的人至少在三个单位工作过。年龄越低，流动的频率越高。劳动力的自由流动，一方面使组织之间的人才争夺愈演愈烈，另一方面也使员工与组织之间的关系发生了深刻的变化。在这样的形势下，对员工的组织承诺进行探讨和研究就显得日趋紧迫和重要。

一、组织承诺的概念

组织承诺（organizational commitment），也有译为“组织归属感”、“组织忠诚”等。这一概念最早是贝克（Becker）在 1960 年提出的，他将承诺定义为由单方投入产生的维持“活动一致性”的倾向。在组织中，这种单方投入可以指一切有价值的东西，如福利、精力、已经掌握的只能用于特定组织的技能等。他认为组织承诺是员工随着其对组织的单方投入的增加而不得不继续留在该组织的一种心理现象。因此，组织承诺与本章第一节介绍的心理契约是不同的，组织承诺强调的是员工对组织单方面的投入，而心理契约强调的是组织与成员的双向关系。

具体来说，组织承诺是指员工随着对组织单方面的投入增加，而产生的一种心甘情愿地参与组织各种活动的情感，是一个人对组织的认同和投入程度。组织承诺表现为：（1）希望加入某个组织；（2）愿意保留某个组织的成员资格；（3）信仰组织的价值观并接受组织目标；（4）愿意为组织的利益做出自己的贡献。

组织承诺的影响因素包括组织因素和个人因素两类。组织因素包括岗位认同、组织发展前景、人际关系等。个人因素包括性别、年龄、学历、专业知识及个性特征等。以往的研究表明，组织因素如岗位认同、组织发展前景和人际关系、福利待遇、个人在组织内的发展前景、晋升机会等与组织承诺呈正相关；在个人因素方面，女性员工的组织承诺高于男性员工，年龄的大小与组织承诺正相关，学历和专业知识与组织承诺呈负相关。

二、组织承诺的类型

目前，研究者们已经区分出了三种不同形式的组织承诺，即持续承诺、情感承诺和规范承诺。

（一）持续承诺

现实生活中经常有人仅仅因为烦于寻找新的工作而一直从事同一份工作。持续承诺（continuance commitment）就是指这种由于个人认为离开某一组织付出的代价太大而在这

一组织内供职的意愿的强度。

人们在一个组织中供职的时间越长，他们在此付出的就越多，而一旦他们离开，其损失也就越多（如退休金、亲密的友谊等），许多人仅仅因为不愿意失去这些而宁愿保留原来的工作。一般地说，这些人具有高度的持续承诺。然而，有迹象表明，当今员工的持续承诺水平已经不像以往那么高了。传统上人们找到一份工作以后便终生为之努力，许多人终生从事同一份工作，从起点开始到终点结束，这种情形在今天已经很难见到了。

2．情感承诺

情感承诺（affective commitment）是指员工由于认同组织潜在的目标和价值而持续为一个组织工作的强烈愿望。情感承诺水平高的员工留在组织中是因为认同组织的一切，并愿意协助组织达到目标。

当组织面临变革时，员工会对他们的个人价值是否仍能与他们为之工作的组织价值保持一致产生怀疑。出现这样的情况时，他们可能会问自己是否仍然属于这个组织，如果他们认为自己不再属于变革后的组织的话，就会选择辞职。

3．规范承诺

规范承诺（normative commitment）反映的是员工对继续留在组织的义务感，它是员工由于长期受组织影响形成的社会责任而愿意留在组织内的承诺。规范承诺水平较高的员工非常关心如果自己一旦离职，其他员工会有什么想法，他们不愿意让老板失望，担心同事可能会由于他们的离职而看不起他们。

阅读材料：

让员工快乐的企业

2005 年中央电视台举办了首届“CCTV 中国年度雇主调查”活动。海尔等十家员工“快乐工作”指数高的企业被评为最佳雇主，海尔集团的网上投票排名第一。在晚会现场观众及专家评审团的投票结果中，海尔集团获得了“2005 CCTV 中国年度雇主调查特别奖”。

这次调查活动的专业调查机构于 2005 年 11 月—12 月期间进入 20 家入围企业，进行企业内部员工调查，以获得员工的“快乐工作”指数。“快乐工作”指数由员工对“成就感”、“成长感”和“归属感”的感受三项要素构成。员工内部调查的结果产生了上述十家中国年度雇主名单。“最佳雇主”的概念体现了一个企业整体人力资源管理的水平，最佳雇主品牌的打造是企业人才竞争力的体现，也是持续性增长、保持竞争力的最重要的策略。最佳雇主企业往往是择业者的最佳选择。

一向以管理严格著称的海尔，为何能够成为员工心目中的最佳雇主呢？颁奖现场，海尔集团副总裁周云杰巧用中央电视台三个著名电视栏目的名称，道出了其中端倪。

第一是“绝对挑战”。海尔认为，现在缺的不是人才，而是出人才的机制。因此，作为海尔的管理者，其责任就是要通过搭建“赛马场”，为每一个员工营造创新的空间。海尔的赛马机制包含三条原则：（1）公平竞争，任人唯贤；（2）职适其能，人尽其才；（3）合理流动，动态管理。在用工制度上，实行一套优秀员工、合格员工、试用员工“三工并存，动态转换”的机制。在干部管理上，海尔对中层干部分类考核，每一位干部的职位都不是

固定的，届满轮换。海尔人力资源开发与管理的要义是，充分发挥每个人的潜在能力，让每个人每天都能感到来自企业内部和市场的竞争压力，又能将压力转换成竞争的动力。

第二是“星光大道”。周云杰说：“海尔，给每个人一个创新的空间、发展的舞台，你能翻多大的跟斗，就给你搭多大的舞台。只要你创新，人人都能够成为企业的明星、市场的明星。”

在海尔，最让人感动的是，很多在平凡工作岗位上的普通员工，能够用心去做自己的工作。一些生产线上普通的工人为了提高生产效率，搞一个技术改革，自己回家拿出钱用自己的业余时间去做。海尔的创新明星数不胜数，许多发明创造都是用发明者的名字命名的，如“晓玲扳手”、“云燕镜子”、“启明焊枪”、“申强挂钩”、“迈克冷柜”等。海尔员工通过创新，把自己的荣誉、事业、智慧和企业紧紧地结合在一起。

第三是“品牌中国”。周云杰说：“海尔的目标是创全球化品牌，也是实现每个中国人的梦想。在海尔工作的每个员工，实现自己价值的过程也就是创世界品牌的过程。因此，海尔的每个员工工作着，也快乐着。”海尔正是通过把创世界名牌这个企业的梦想和员工自我实现需求的有机融合，使海尔人在一步步的前进中品尝到了成就感，并进一步形成了海尔人独有的使命感。

海尔之所以能够成功，就是因为其内部一致的伦理观念，每个员工都围绕着这个伦理来规范和约束自己的行为，使得员工对组织保持高度的承诺感，这种高度的组织承诺感是保证海尔从激烈竞争的市场中脱颖而出的持久力量。

三、组织承诺的意义及管理

（一）组织承诺的意义

组织承诺是员工卷入的心理条件和表现形式之一，研究表明，它与工作行为的几个关键方面密切相关。

1．组织承诺水平高的员工更能坚守岗位

员工的组织承诺水平越高，他们就越不可能辞职或缺勤，组织承诺让员工能坚守自己的工作岗位，并珍惜自己的工作时间。一项大规模的调查已经证实了这一点。这项调查对美国空军学校四年制学生的辍学率进行追踪考察，发现：军校学生在开始服役时的承诺水平越高，就越不容易辍学。这表明，承诺水平能预测未来的行为，从而印证了组织承诺作为一种与工作相关的态度的重要性。

2．组织承诺水平高的员工愿意为组织做出牺牲

除了能坚守岗位之外，组织承诺水平高的员工还愿意为组织的生存和发展做出牺牲。例如，当克莱斯勒公司处于财政危机时，公司的执行总裁李·艾柯卡（Lee Iacocca）将自己的年薪降到 1 美元，充分表现了他对公司的忠诚。现实生活中，许多员工在公司遇到危机时，表现出了与企业同生死、共患难的勇气和决心，这些都是高组织承诺的直接后果。因此，可以说组织承诺是企业最宝贵的财富，特别是在企业处于危难情况时，员工高度的

组织承诺更显得弥足珍贵，可谓“一诺千金”。

（二）组织承诺的管理

管理组织承诺是一项复杂的工程，需要长期不懈的努力。大体上说，可以从以下两个方面来考虑：

1．类型管理：即针对不同的组织承诺类型采取不同的管理措施。例如，一些企业采取“利润分享计划”，规定员工在本企业工作 10 年，就可以得到 10 万元现金奖励，这是为了让员工保持较高的持续承诺。为了提高员工的情感承诺，惠普公司提出了著名的“惠普之道”，其精髓就是关怀、尊重每个人，承认他们每个人的成就，尊重个人的尊严和价值。一个小故事充分说明了这一点：有一次，惠普公司的创始人休利特在周末到一家分厂去视察，发现该分厂的实验室备品库门上了锁。他很生气，马上拿来一柄螺栓切割机，把备品库门上的锁给剪断了。星期一早上，人们上班的时候，看到门上有一张条子，上面写着：“请勿再锁此门。谢谢。威廉。”这种敞开设备器材仓库大门的做法，传递了公司对员工们充分信任的信息。为了提高员工的规范承诺，可以设法增强员工的责任感、道义感。

2．过程管理：即针对员工组织承诺形成过程不同阶段的特点采取管理措施。例如，在形成和建立组织承诺阶段，应注意招募、选择与组织价值观一致的新员工，对员工进行有针对性的培训等。特别重要的是，招募员工时不应一味地强调应聘者的经验、经历、知识、技能，而更应该注意其工作态度。在保持和维护组织承诺阶段，应注意使组织利益和员工利益保持一致，丰富工作内容等。在组织承诺提高阶段，应注意进行感情投资，而非一味地采取物质奖励。

阅读材料：

旷工：同样的行为，不同的含义

我们非常容易理解那些对组织没有承诺的员工可能会离职和旷工，然而人们通过离职所表现出的低承诺水平可能和民族文化相关。最近一项有趣的研究检验了这一观点，该研究大规模地调查了加拿大和中国员工关于旷工的态度。

总的来说，中国管理者比加拿大管理者更关注旷工率。在中国的大多数组织中，旷工是非常令人沮丧的，这种影响如此之甚，以至于那些即使没有组织承诺的中国员工也不愿意旷工在家。中国人对由于生病而旷工也皱眉头，而加拿大人一般能够接受生病这一正当理由。这和中国的文化思想一致，中国人认为一个品行端正的员工应该能够自我控制，而由于生病而旷工被认为是缺乏自我控制的表现。

然而，对于中国人反感旷工这一普遍倾向来说，还有一个有趣的例外：与加拿大人相比，中国人更容易旷工去处理个人的家庭事务，他们认为这样的做法不足为过。这其中有两个原因：第一，与加拿大的组织不同，中国员工旷工是拿不到薪资的，这样他们就不会由于白拿薪水而引起潜在的负疚感；第二，雇主一般认为员工花费一定的时间做家务是可以接受的。

这项研究的结果强调了一个关键问题：缺乏组织承诺可能会导致员工旷工（即导致员工认可旷工的态度），但仅仅缺乏组织承诺不一定导致员工的实际旷工行为，决定旷工的实

际因素是员工所处的社会文化价值观对旷工的理解。

（来源：杰拉尔德·格林伯格，罗伯特·A.巴伦·组织行为学.范庭卫等译.南京：江苏教育出版社，2005）

第四节　工作满意度

在当今的管理心理学中，工作满意度是使用最为广泛的术语之一。随着经济全球化趋势的到来，人们比以往任何时候都更加强烈地意识到，企业不仅要追求效率和利润最大化，也要追求员工满意度的最大化，达到以利益为中心和以人为中心的双重管理目标。

一、工作满意度的概念及其影响因素

所谓工作满意度（job satisfaction），是指个体对工作的认知、情感和评价性反应。工作满意度高的员工对他们的工作有积极、正面的评价，例如有的人可能会说："我喜欢和我一起工作的同事，所以我爱我的工作。"

工作满意度有时被认为是一个单维度的概念，即个体对工作满意与否。然而，它实际上涉及到了工作的各个方面，是对工作诸方面态度的集合。例如，较为流行的工作满意感量表——工作描述指标（Job Descriptive Index A，简称 JDI）——就从工作的五个方面（报酬、提升、管理、工作本身、同事）来界定工作满意度。很显然，一名员工可能会对其中几个方面满意，而对其他方面不满意。

研究表明，员工满意度每提高 3 个百分点，企业的顾客满意度将提高 5 个百分点；员工满意度达到 80%的公司，平均利润增长要高出同行业其他公司 20%左右。影响员工工作满意度的因素如下：

1．工作环境

（1）工作空间质量：对工作场所的物理条件、企业所处地区环境的满意程度；

（2）工作作息制度：合理的上、下班时间、加班制度等；

（3）资源配备齐全度：工作必需的条件、设备及其它资源是否配备齐全、够用；

（4）福利待遇满意度：对薪资、福利、医疗和保险、假期、休假的满意程度。

2．工作群体

（1）合作和谐度：上级的信任、支持、指导，同事的相互了解和理解，以及下属领会意图、完成任务情况，得到尊重；

（2）信息开放度：信息渠道畅通，信息的传播准确效高等。

3．工作内容

（1）兴趣相关度：工作内容与性格、兴趣相吻合，符合个人职业发展目标，能最大限度地发挥个人的能力，从自己的工作中获得快乐；

（2）工作强度：个人能否承受和容忍某种工作强度，一方面取决于该工作能否满足个

人需要，带来收益和满足，另一方面取决于它是否超出了个人能承受的工作负荷量。

4．企业背景

（1）企业了解度：对企业的历史、企业文化、战略政策的理解和认同程度；

（2）组织参与感：意见和建议得到重视，参加决策，企业发展与个人发展得到统一，有成就感和归属感等；

（3）企业前景：对企业发展前景看好，充满信心。

5．个人观念（这里主要是指容易引起员工不合理的不满意的个人观念）

（1）理想主义和完美主义：对企业各方面情况的理想化期望和完美主义要求，易走极端，一旦遇到困难就变得愤世嫉俗，产生不满；

（2）消极心态：将人际关系方面的问题和工作中的困难、挫折全部归因于客观原因或他人（外归因），难于沟通，人际关系不和谐，即产生不满；

（3）狭隘主义：过于重视个人利益，一旦与个人利益有冲突，产生不满情绪。

此外，一些研究表明，年龄、工作经验和性别也会对工作满意度产生影响。年长者通常比年轻人的工作满意度要高，但有趣的是，工作满意度并非随年龄的增长而保持同样的增长速度。人们通常在 30 多岁时（当他们取得初步成功时）对自己的工作更为满意，在 40 多岁时（此时他们大多抛弃了自己的梦想）工作满意度稍有下降，然而在 50 多岁时（他们已经安于生活的现状）工作满意度再次回升。有工作经验的人比没有工作经验的新手对工作更满意。妇女和少数民族群体倾向于比男子和主流群体的成员对工作更为不满。

二、工作满意度模型

图 12.2 给出的工作满意度模型具体说明了工作满意度的产生过程和机制。

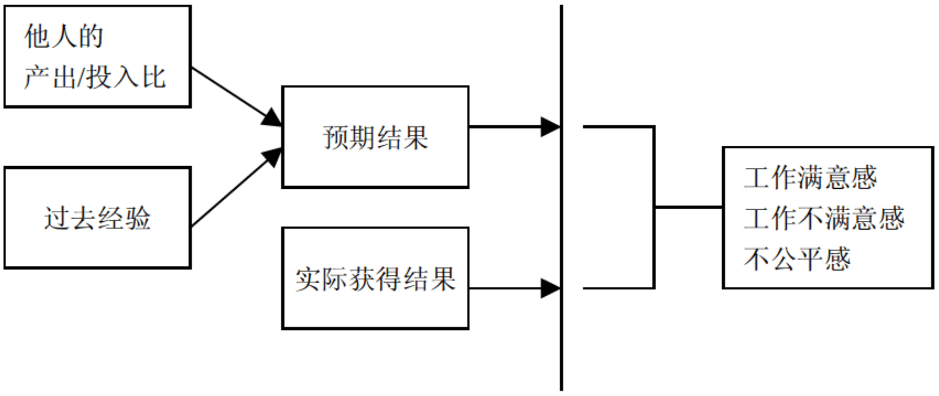


图 12.2　工作满意度模型

该模型是建立在差异理论（discrepancy theory）和公平理论（equity theory）基础上的。差异理论认为，工作满意度的大小依赖于个人实际获得的工作结果与预期结果之间的差异程度。当实际获得的结果低于预期结果时，不满意感就产生了，差异程度越大，满意度水

平越低；当实际获得的结果等于甚或高于预期结果时，工作满意感就提高了。

公平理论（参见本书第五章）认为，当个人和参照对象有相似的所得/付出比（即产出/投入比）时，才会感到公平。这和工作满意度也是相关的，因为人们对工作结果的预期在一定程度上是建立在与他人比较的基础上的。公平理论解释了为什么当人们实际获得的结果远远超过预期时，工作满意感并没有持续提高——当人们实际获得的报酬远远高于预期时，他们通常感到内疚，认为组织对待他人是不公平的。在这种过度奖赏情况下，人们首先会调高自己的预期来获得公平感受。如果过度奖赏持续不断，以至于无法通过自我调节达到平衡，不公平感就产生了，对组织的不满意感也随之出现。

总之，差异理论和公平理论认为，当实际结果达到甚至超过预期时，工作满意度将提高；然而，如果实际报酬远远高于预期以至于产生内疚感和不公平感，工作满意度就会下降。因此，该模型暗示让员工满意的一个有效办法就是弄清楚他们想得到什么，并尽可能给予满足。

最近有一项研究很好地验证了这一工作满意度模型。该研究测量了不同员工想要从工作中得到什么（如以个人方式工作的自由度、学习机会、提高机会、薪资水平等）及其对自己的重要程度，以及他们感觉自己实现这些目标的程度，同时还测量了这些员工对工作诸方面的满意度。结果发现，员工之间差异最大的方面恰恰是他们最不满意的方面，而差异最小的方面恰恰是他们最为满意的方面；而且，员工越是看重的方面，上述结果越为明显。换句话说，员工越是相信工作的某一方面非常重要，当其通过社会比较觉得自己没有达到预期程度时，工作满意度就越低。

三、工作满意度与工作行为的关系

许多公司都在想方设法提高员工的工作满意度，有些公司（如富士施乐、北电网络、美国最大的百货零售商 Sears）甚至把主管人员的奖金和员工的满意度联系起来。正如本章开头提到的美国大陆航空公司 CEO 戈登 • 贝休恩所说的那样，只有员工工作满意度水平高的企业，才能获得成功。工作满意度确实影响着员工的组织行为，但其影响力究竟有多大呢？下面着重从两个方面进行分析。

（一）工作满意度与员工离职率

当员工对工作不满意时，他们会尽量逃避和远离工作，这种现象就叫做员工离职（employee withdrawal）。员工离职的主要形式有两种：缺勤和跳槽。员工通过逃避或放弃现有工作来表示对工作的不满。

那么，员工对工作越是不满意，他们就越可能缺勤吗？研究发现，情况并非如此。也就是说，员工不满意程度与缺勤率之间的相关程度并不很高。这表明，工作不满意可能只是影响员工缺勤率的众多因素之一。例如，即使人们真的不喜欢他们的工作，但如果他们认为工作对于维持自己的生计或完成一个重大项目有重要意义的话，他们也可能不会选择缺勤；另一方面，一些员工可能非常不喜欢他们的工作，但他们只是在工作中偷懒或消极

怠工，以表示自己的不满，而不是选择缺勤。

员工离职的另一种极端形式是跳槽。员工对工作的满意度越低，他们考虑辞职的可能性就越大，同时付诸实施的可能性也越大。但研究发现，员工不满意与跳槽意向之间有较高的相关性，而与实际的跳槽行为之间却只有中等偏下的相关性。很多员工的个人因素，如职业经验、经济状况等让其难以最终作出跳槽的决定。一些研究证明：员工的经济状况以及找到一份可以接受的新工作的可能性是影响员工跳槽的重要因素。由此，研究者们推测，失业率对于员工工作满意度及员工流动率之间的关系有一定的预测作用。在失业率低的条件下，工作满意度和员工流动率的相关程度要高一些。这是因为，当失业率低时，人们认识到他们还有许多其他的工作机会，于是当对目前工作不满意时，倾向于辞职去寻找另一份工作。相反，高失业率限制了员工选择其他工作的机会，他们宁愿保持原有的工作，尽管他们或许对这份工作很不满意。因此，失业率越高，工作满意度和员工流动率的相关性越低。

（二）工作满意度与工作绩效

很多人认为，开心的员工生产率更高，但这是真的吗？换句话说，工作满意度和个人工作绩效或组织生产率直接相关吗？研究发现，总的来说，这种相关是存在的，但相关程度并不高。为什么工作满意度和工作绩效之间的相关程度如此有限呢？这其中有多种原因。

首先，一般态度并不能很好地预测具体行为。人们都有自己独特的价值观和经历，因此面对同样水平的工作满意度，每个人的反应是不同的。同样对工作不满意，有的人可能会减少对工作的投入，有的人则可能在寻找其他工作的同时依然不减少对现在工作的投入。而且，工作绩效不仅仅依靠个人的努力，还依赖于一个人的能力和资源。

其次，当工作绩效和员工报酬联系在一起时，是工作绩效影响工作满意度，而不是相反。绩效水平高的员工由于获得更多的报酬，会比由于绩效水平低而得到较低报酬的员工满意度高。工作满意度和工作绩效之间较低的相关是因为许多组织并不按员工的绩效进行奖赏，从而使高绩效未能带来高满意度。

第三，工作满意度和工作绩效之间的相关偏低还可能是因为工作满意度后果变量的多样性。也就是说，高工作满意度的后果并不一定直接表现为良好的工作行为，还可能表现为良好的组织公民行为（organizational citizenship behaviors），如在工作职责之外做一些有利于组织的事情、乐于帮助他人、积极参与组织的公益活动、营造积极的工作氛围等，这些行为并不能直接导致工作绩效的提高。

尽管工作满意度与工作绩效之间的相关并不高，但这并不意味着工作满意度对于组织而言是无关紧要的。一方面，员工的工作满意度是组织管理的目标之一，是组织管理水平的重要体现或衡量标准；另一方面，提高和维护员工的工作满意度，让工作本身变得更为愉快而有趣，是稳定员工队伍，增强员工卷入水平，树立良好企业形象，最终实现组织长远发展目标的重要途径。因此，加强员工工作满意度的管理，在防止员工对工作产生不满情绪的同时，设法提高员对工作诸方面的满意度，是管理工作的重要内容之一。

四、提高工作满意度的方法

如何提高员工的工作满意度呢？研究者们提出了以下几点建议：

（1）让工作变得更加有趣。与那些无趣和令人烦恼的工作相比，人们对自己所喜欢的工作更满意。当然有些工作本质上就是令人厌烦的，但几乎任何工作都可以注入一定程度的趣味。实际上，企业和组织可以使用一些极富创意的技巧来让工作变得更有趣。例如，让员工在工作间隙期间玩击鼓传花的游戏；拍摄别人在工作时间里幽默的瞬间并张贴在布告栏里；组织员工开展讲笑话比赛，并在午餐休息时进行评比。这些技巧可能不会使工作本身变得更令人满意，但可以通过增加工作场所的趣味来降低员工对工作的不满。

（2）组织公正。如前所述，公平感是工作满意感的前提条件。如果员工认为组织的薪资体系和分配制度等不公平，就会对工作产生强烈不满；如果员工无参与决策的权力，培训、晋升机制和运作程序不公开、不透明，也会引起员工的不满；管理层在与员工交流互动过程中居高临下、态度粗暴，也会影响员工的满意度。因此，加强组织的分配公正、程序公正和人际互动公正建设，尽可能实现分配体系和其他组织程序的公开化、透明化，是降低员工对工作不满情绪的关键所在。

（3）让员工从事感兴趣的工作。人们都有自己的兴趣和爱好，但这些很少能够在工作中得到满足。研究表明，员工从事的工作越符合他们的个人兴趣，他们对工作就越满意。现在许多企业，如美国电话电报公司、IBM、福特汽车公司、壳牌石油公司以及柯达公司等，都在为员工提供系统的测试和咨询，以便他们的工作职位能够与其技能和兴趣相匹配。还有一些公司，如可口可乐公司、迪斯尼公司等，甚至为员工提供个人化的咨询，让他们识别自己的个人兴趣和职业兴趣，并使二者尽可能匹配。

（4）避免乏味的重复性工作。研究发现，多数从事乏味的重复性工作的员工工作满意度很低。如果允许员工在工作中通过自己的方式取得成功，那么他们对自己的工作就会更加满意。

阅读材料：

赛夫为面包店的故事

不久前，赛夫为（Safeway）在俄勒刚州克拉卡马斯的面包店出现了严重的问题。该地区的 130 名面包工人在工作中经常出现缺勤、离职和工作事故，他们对工作惶惶不可终日。这种局面非同小可，仅仅在一年中，工作事故导致了 1740 个工作日的损失，这可是一个高昂的代价。当然事故仅仅发生在员工极度怠工的时候。在生意冷清的时段中，如周末晚上，如果听到有 8%的员工请病假，你根本就不应该感到奇怪。该地区的员工中几乎没有人干满一年。情况很清楚，在这个组织中员工对工作不满的反应简单而明了，那就是离职，这显然是破坏性的。

是什么使得这些员工如此不满呢？调查的结果是：管理者对待员工无礼而粗暴的态度。

该地区的分公司主管是个有着极强控制欲，而且莽撞无礼的家伙，在他手下，员工无不感到无能和沮丧。

在进行了问卷调查和访谈，弄清楚问题所在之后，管理层认识到他们必须扭转这一局面。管理层认识到问题的根源在于他们武断的管理方式，因此他们彻底改变了管理方式，放宽了对员工的限制，而代之以开诚布公的态度和赋予员工充分的自由。同时，员工可以参与解决卫生和安全问题，管理层还鼓励他们提出改进意见。

管理层的改进成果卓著：由于事故而损失的工作日从每年的 1740 天下降到只有 2 天，旷工率从 8.0%下降到 0.2%，员工离职率从 100%下降到不足 10%。很明显，赛夫为面包店在管理改进中花费了大量的心血，消除了员工对工作不满所带来的消极影响。

赛夫为公司的管理层做了些什么？首先，他们表现出了对员工明显的尊重，向员工昭示了这样的信息：他们把员工的利益时刻放在心上。同时他们将决策权下放。换句话说，管理层允许员工自己作很多决定，一旦允许员工自由地参与决策，他们的满意度就能得到提高，因为他们感到可以在组织中有所作为。相反，如果决策权集中在少数人手中，员工可能会感到无能为力，从而导致对工作的不满。

赛夫为面包房的管理方式的改变说明了工作满意可以在管理者的控制之下得到改善。这个案例也提供了一个颇有价值的技巧：尊重并允许员工参与工作决策，可以提高他们的工作满意度。

（来源：杰拉尔德·格林伯格，罗伯特·A·巴伦.组织行为学.范庭卫等译.南京：江苏教育出版社，2005）

本章小结：

1．员工卷入是指员工对组织事件和组织发展心理上的有效参与。心理契约、工作价值观可以视为员工卷入的心理条件，而组织承诺和工作满意度可以视为员工卷入的心理后果和表现。

2．心理契约是指在组织中，每个成员和不同的管理者，以及其他人之间，在任何时候都存在的没有明文规定的一整套期望。心理契约与经济契约不同，其本质是对无形的心理内容的期望。

3．心理契约大多是非正式的，并且是隐含的，而不是公开的，因此具有主观性、不确定性、双向性和动态性等特点。根据绩效要求和时间结构两个维度可以将心理契约划分为交易型、变动型、平衡型、关系型四种类型。心理契约可以作为正式文本契约的补充，对组织成员的工作满意度、离职倾向、缺勤率、组织承诺等具有重要影响。心理契约的有效管理一般应从建立、诊断、使用与调整四个环节着手。

4. 工作价值观是指员工关于自己能够从工作中获得什么成果及在工作上应该如何表现的信念。它既反映了员工想要通过工作达到的外在目标，又反映了员工想要通过工作实现的内在价值。最常用的工作价值观结构模型是把工作价值观分为内在工作价值观与外在工作价值观两大因素。激发员工的内在工作价值观实际上就是发掘工作的价值和意义，可以

通过各种方法帮助员工从工作本身获得意义和价值。

5．组织承诺是指员工心甘情愿地参与组织各种活动的情感，是一个人对组织的认同和投入程度。有三种不同形式的组织承诺，即持续承诺、情感承诺和规范承诺。一般可以从类型和过程两个方面加强员工组织承诺的管理。

6．工作满意度是指个体对工作的认知、情感和评价性反应。影响工作满意度的因素主要有工作环境、工作群体、工作内容、企业背景、个人观念等。工作满意度与员工离职率、工作绩效有一定相关，但相关程度并不太高，这其中有多方面的原因。尽管如此，提高员工的工作满意度仍然是管理工作的重要内容之一。让工作变得更加有趣，组织公正，让员工从事感兴趣的工作，避免乏味的重复性工作，均可以帮助管理者提高员工的工作满意度。

本章思考题：

1．十几年前，人们大多希望能有一份稳定的工作，组织也希望员工能忠诚于自己，但现在，员工与组织之间的心理契约似乎发生了变化。你认为现在的员工与组织之间的心理契约发生了哪些变化？将来的趋势会怎样？

2．你应一家金融服务机构的邀请去帮助他们处理严重的人员流失问题，该机构里几乎没有一个员工能在自己的工作岗位上做满四个月。这不仅使公司利益严重受损，而且迫使公司不得不花费大量资金培训新员工。你认为该公司存在哪一种类型的组织承诺问题？如何在组织内提高这种承诺的水平？

3．假定一家企业最近进行了一次员工工作态度的问卷调查，结果显示有86%的员工回答总体上对工作很满意和比较满意，但对工作的许多细节方面不满意。你认为这家企业员工的工作满意度存在问题吗？为什么？

4．有人说“为了生活而工作”，也有人说“为了工作而生活”。你同意哪一种观点？为什么？

5．一名员工对他的工作和组织非常不满意，但却没有试图跳槽去寻找一份新的工作。你如何理解他的行为？这名员工在工作上会有什么表现？

6．一名员工对工作各方面都很满意，却没有获得良好的工作绩效。为什么？

案例分析：

糟糕的石油开采公司

苏珊教授正在办公室备课，约翰轻轻地敲了几下她开着的办公室的门，介绍自己道：“您好，教授，我想您可能不认识我了。”苏珊教授带的是个大班，但是她想起来了，约翰是她几年前《管理心理学》课上的学生。约翰毕业后去了一家石油开采行业，现在把工作辞了又回到学校继续读书。

“欢迎回来！”苏珊把约翰领进了办公室。“我听说你曾在一家油田工作。怎么样？”

“还好，教授，”约翰说，“我在一家石油开采公司工作了两年。当时我特别想去这家公司。据说这家公司待遇很好而且有不少假期，因此有很多人都想来这工作。经过激烈的竞争，我很幸运地成为这家公司的一员。由于这次招聘吸引了很多人来应聘，因此引起了媒体的关注，一家报纸还报道了这件事。

所以，我们这些被选中的人都非常开心，而且感到很自豪。我对此次的招聘官们印象非常深刻，因为他们似乎特别关心我们在井上工作的安全及福利问题。后来，我才知道他们都来自一家咨询公司，而且专门负责员工招聘。实际上，在那次招聘会上这家公司的管理者一个也没出现。

进了这家公司工作后，我们感到非常震惊，我们都没想到会做那么糟糕的工作，在凛冽的寒风中我们干着最脏的活。尽管这样，在头几个月里我们大多数人还是向管理层表示我们很希望把工作做好。而且我们一起被招进来的这些人相处得很好，建立起了很紧密的联系，这可以帮助我们战胜恶劣的天气和完成艰难的任务。

可是这家公司的管理者都是令人厌恶的工头。刚开始的几个月，我们尽量忍受各种虐待。后来由于要修理机器，生产被迫停了两次，这下情况变得更糟糕了。这家公司的高层对此很不满，给基层管理者施加了更多的压力，他们又把这种压力转嫁到我们头上。

他们开始不顾安全程序一个劲地催促我们快点干活，还经常当着其他员工的面谩骂、侮辱员工。有些同事被解雇了，还有些同事辞职了。有一天我也差点被解雇，仅仅因为我的老板认为我故意偷懒。他不知道，也根本不关心我正在连接的设备坏了。有好几个同事尽量避免见到上级，尽可能少做工作。一些员工开始撒谎说背痛而请假不上钻台。

在这些令人恶心的上级控制之下，我们对钻台上的问题一无所知，这些上级让我们不要对那些与我们无关的事太感兴趣。但是钻台上的问题以及以后的合同问题，对于我们这些不想辞职的人来说非常重要，我们的工作是否有保障依赖于钻台的生产水平以及能否签到合同钻新的油井。

由于有人不正确地操作了机器使得皮特因工死亡，这事引起了很大的关注。事故调查团认为皮特的死是因为他没有经过系统的培训，并且在没有任何安全警告的情况下去工作。当调查团还在调查事故的时候，好几个工人决定在钻台上成立工会，并且很快就有很多人签名加入。这让这家公司乃至整个石油开采行业非常震惊。

从那以后，公司管理层想方设法欲解散工会，他们甚至给钻台派来一个安全检查官，可是我们发现他是公司雇来的一个顾问，目的是破坏工会组织。

教授，两年前我怀着满腔热情来到这家公司，结果在上个月非常失望地离开这家公司。这真的让我很苦恼，因为我总是被告诉不管情况多么恶劣，要尽你的全力去工作。”

问题：

1．请用工作满意度模型解释一下为什么这家公司的员工对他们的工作不满意。

2．这家公司员工表达他们工作不满意的方式有哪些？

3．在这家公司工作的两年里，约翰对这家公司的承诺感在不断地下降，直到离开公司。请问影响他组织承诺的因素是什么？

技巧库：

你的组织承诺水平如何？

1．指导语：

在下面每一个陈述的左边空白处写下最能反映你同意程度的数字(1.根本不同意;2.不同意；3．同意；4．比较同意；5．完全同意)。

__（1）我留在原来的工作岗位上，不是因为我想留而是因为我不得不留。

__（2）我强烈地感觉到我属于某个组织。

__（3）一旦我在某公司工作，我就不愿意离开。

__（4）离开我的工作，需要作出很大的个人牺牲。

__（5）我感觉到我和公司紧密相连。

__（6）如果我离开公司，老板会很失望。

__（7）我没有其他选择，只能留在原来的工作岗位上。

__（8）我感到自己是所工作的公司大家庭中的一员。

__（9）我感到有强烈的责任心留在原来的工作岗位上。

__（10）如果我放弃现在的工作，我的生活会一团糟。

__（11）在这个组织中度过我工作的剩余时间，我感到很开心。

__（12）我留在原来的工作岗位上，是因为人们会因为我的离开而看轻我。

2．记分方法：

将（1）、（4）、（7）、（10）题的得分相加，反映你持续承诺的得分；

将（2）、（5）、（8）、（11）题的得分相加，反映你情感承诺的得分；

将（3）、（6）、（9）、（12）题的得分相加，反映你规范承诺的得分。

3．思考题：

（1）这个问卷揭示你哪一方面的承诺最高？哪一方面的承诺最低？这些承诺差别很大还是很相似？

（2）这个问卷在多大程度上反映了你的组织承诺水平？在多大程度上涉及到你想放弃工作和接受一个新职位的利益问题？

（3）你对这些问题的回答和你的同事相比如何？你的反应和他们的反应一样吗？你认为这是为什么？

第五篇　行为管理

➔ 第十三章　领导概述
➔ 第十四章　领导策略与方法
➔ 第十五章　胜任特征模型及领导干部选拔

第十三章　领导概述

1972 年春天，一架载有机组成员和 40 名乘客的飞机飞越安第斯山脉，其中大部分乘客是乌拉圭业余橄榄球队成员，他们此行是去参加在智利举行的球赛。飞机没能到达它的目的地，它撞上了冰雪覆盖的山峰，机体分裂成几块滑入了陡峭的山谷，最终停止在齐腰深的雪层上。相当数量的人在撞机发生时或一天后死去。有 28 位乘客幸存下来，但是，他们的处境也非常糟糕，天气极度寒冷，食物匮乏，有些乘客在撞机中受伤。在接下来的几天里，几位乘客精神错乱，还有几位因受伤而死去，那些基本上没有受伤的乘客打算做些事情来增加他们生还的几率。

有几个人努力修正飞机残骸用来抵御严酷的天气，另一些人设法找水和食物，还有些受过医学培训的人照顾伤者。幸存者们相信他们会被发现，但是随着时间推移，他们的感觉在慢慢消失，取而代之的是绝望。几周过去了，仍看不到营救队的踪影，活下来的乘客打算派出几支探险队来寻找逃生的最佳路线。由于山上空气稀薄、积雪较深，行动非常费力，身体最健康的人被挑选了出来，远足的结果令人失望，探险队认为他们所处的位置是在安第斯山脉的中央，走出去几乎是不可能的。就在这时，一场雪崩击中了飞机残骸，又有几个人死去。

活下来的幸存者看到等待营救无望，觉得生还的唯一希望还是要靠他们自己。于是，三名身体最健康的乘客被挑选了出来，组成了最后的探险队，其余的人都致力于提高这次探险的成功几率，三名探险队员得到了最多的食物以及各种必须的供应品，在飞机失事两个月后，探险队出发了。他们在最崎岖的地形上跋涉了 10 天之后，遇到在智利放牛的农民……最后，另外的 14 名幸存者获救了。

这是一个伟大的奇迹！不同领域的专家和学者从不同的角度研究他们取得成功的因素。组织心理学家发现，在这次逃生过程中，有一位名叫帕拉多的男孩发挥了关键作用。他看上去笨拙、羞涩，此前在体育和社交场上都是“候补队员”。这位似乎不可能成为英雄的人这次所表现出来的勇气、乐观、公正和情感支持使他在所有幸存者中成为最受爱戴和尊敬的人，混乱时他给人们分工，绝望时他给以鼓舞，冲突时他能妥善处理人们不同的需要与个性，关键时刻他做出了正确的决策与选择，许多幸存者说：“没有他，我们的生还是不可能的。”

帕拉多实际上实施了领导行为，他也自然地成了这支逃生团队的领导者。那么，什么是领导和领导者？什么样的领导才是有效的领导？在本章中，将对这些问题作出回答。

第一节　领导的概念和功能

一、什么是领导

关于领导的概念，不同的学者从不同的角度或侧面做出了不同的论述，概括起来，比较具有代表性的看法有以下几种：

（一）领导是一种行为过程

泰瑞（G．B．Terry）认为："领导是影响人们自动地达成群体目标而努力的一种行为。"斯托格狄尔（R．M．Stogdill）认为："领导是对一个组织起来的团体为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。"赫姆菲尔（J．K．Hemphil）认为："领导是指挥群体在相互作用的活动中解决共同问题的过程。"

（二）领导是一种影响力

坦南鲍姆（R．Tannenbaum）认为："领导就是在某种情况下，经过意见交流过程所实现出来的一种为了达成某个目标的影响力。"阿吉里斯（Argyris）指出："领导即有效的影响。为了施加有效的影响，领导者需要对自己的影响进行实地的了解"。理查德 L．达夫特（Richard L．Daft）认为："领导是在领导者和追随者之间有影响力的一种关系。"

（三）领导是一种权力

杜平（R．Dupin）认为："领导即行使权威与决定。"科•杨（K．Young）认为："领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制。"弗兰奇（J．French）认为："领导是一个人所具有并施加于别人的控制力。"

（四）领导是一门艺术

孔兹（H．Koontz）认为："领导是一门促使其部属充满信心，满怀热情来完成他们任务的艺术。"

从上述各种定义中，可以看出，对领导这个概念的认识颇不一致，但各位学者的表述有助于全面理解领导的概念与实质。首先，要将"领导"与"领导者"这两个概念区别开来。在英语里，"领导"（leadship）与"领导者"（leader）是两个不同的单词。在汉语里，"领导"既是名词又可作动词，通常人们习惯把领导者称之为领导，把领导者的行为也称之为领导。事实上，领导者是实施领导行为的人，而领导则是领导者实施领导行为的过程。在这里，领导行为是关键，正是领导行为造就了领导者。凡是实施了领导行为的人（即便他不是上级指派的"领导者"）都是真正意义上的领导者，凡是没有实施领导行为的人（即便他是上级指派的"领导者"）都不是真正意义上的领导者。换句话说，处于"领导者"岗位上的人的行为并非一定属于领导行为，而处于非"领导者"岗位上的人的行为也并非都

不属于领导行为。“一个新来的 CEO 充其量只是企业的‘头’，他能否变成‘领导者’取决于他的所作所为和人们对其所作所为的知觉”，这句话一语道破了领导者和领导的本质和内在联系。第二，领导行为是一个动态的过程。这个过程由三方面相关的因素所构成，即领导者、被领导者和环境。其中，领导者是起主导作用的因素，被领导者、组织环境是影响领导有效性的重要因素。领导行为是由这三个因素组成的复合函数，用公式表示为：领导行为＝f（领导者，被领导者，组织环境）。因此，研究领导行为时，必须充分考虑各种因素的作用及相互关系。第三，领导是有目的的活动。领导行为的目的是领导者指引和影响被领导者实现团体或组织的目标。

根据上述分析，可以把领导表述为：领导是在一定条件下，指引和影响个人或组织，实现某种目标的行动过程。其中，把实施指引和影响的人称为领导者，把接受指引和影响的人称为被领导者，一定的条件是指所处的环境因素。领导的本质是人与人之间的一种互动过程。

二、领导与管理

从广义上来看，管理行为是领导行为的组成部分。领导行为包含着一些管理活动，人们一般把组织中的中层和基层领导者称为管理者，其领导行为称为管理活动。从狭义上来看，二者有着本质的区别，领导不能代替管理。管理可以这样来定义：它是通过计划、组织、配备、命令和控制组织资源，从而以一种有用的、高效的方法来实现组织目标。领导和管理的区别具体体现在以下几个方面：

（1）任务不同。领导注重愿景和长远未来，要求创立一个可以激发组织和团队士气的未来愿景，并制定长期的战略规划，为实现组织愿景进行相应的变革。管理关注的是具体目标和短期结果，侧重于为获得特定的、具体的结果而制定详细的计划和日程安排，然后分配资源以完成计划。

（2）目标不同。领导者是设计师，其主要任务是解决组织中带有方向性、战略性和全局性的问题，领导过程是通过与员工交流和沟通组织的愿景，发展出共同的组织文化和一套核心的价值观，从而把组织引向渴望的未来。管理者是工程师，其主要任务是实现组织的效率和效益。管理过程是为了实现既定的目标，建立一定的管理框架，然后用员工来填充这个框架，制定相应的政策、程序和系统来指导员工并且监督计划的实施。

（3）角色差异。一般称领导者为“帅才”，即具有“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”的领导才能，帅才可以不必过问方案的实施细节，“能将将者，谓之帅才也”。管理者一般称为“将才”，“能领兵者谓之将才也”，将才必须重点考虑方案的实施细节。另外，领导者一般居于组织或团体的高层，具有相当的影响力，人数较少；而管理者包括组织或团体的中低层管理人员和从事业务管理职能的一般管理人员，人数相对较多，如财务、营销管理人员等。领导者与管理者特征比较如表 13-1 所示。

表 13.1 领导者与管理者特征比较

管理者特征	领导者特征
管理	创新
维持	发展
集中于系统和结构	集中于人
信赖控制	激发信任
短视的	远视的
询问如何与何时	询问什么与为什么
模仿	首创
接受地位	挑战地位
正确地做事	做正确的事

三、领导的功能

领导者在领导活动中所表现出来的行为就是领导行为。领导行为的影响和作用表现为领导功能。通常，领导的功能表现为以下三个方面。

（一）组织功能

领导的组织功能是指建立组织管理机构、科学组织生产以及达成组织目标的功能。首先，组织的有效运作客观上要求必须有清晰的职位层次与管理控制幅度、流畅的信息沟通与反馈系统、有效的协调合作系统、强有力的指挥系统与指挥中心、高效的执行机构以及严密的控制与监督系统等，特别是在现代大型组织中，还需要建立信息决策中心、事业发展中心等咨询系统，这些系统的建立和维持都需要领导者通过其领导行为和过程来实现。其次，实现组织目标是领导者的根本任务和组织功能。这其中包括对企业或组织内外部环境条件进行科学分析、制定组织的总目标、对总目标按照若干级别进行分解、按时间进程进行长期目标、中期目标、短期目标与近期目标的分解与结合、为实现组织目标合理地组织和使用人财物、组织管理系统运作程序与组织规章制度等。第三，领导的组织功能还包括根据环境条件的变化所进行的组织变革、组织发展甚至组织重构等内容。

（二）激励功能

激励功能是领导的主要功能之一。领导者各项决策的制定、组织目标的实现都是借助于发挥和调动团队和员工的积极性来完成的。任何一位领导者，如果不能有效地发挥激励功能，即使目标决策再好、组织设计再合理、管理制度再完善、管理手段再科学，也难以实现既定的目标，也不能算是一个好的领导者。领导的激励功能主要包括：（1）使用“员工参与”激励。领导者要善于将员工的个人目标与组织目标相统一，实行参与式的民主管理，鼓励员工参与目标制定和决策的积极性，创造有利于员工参与的组织和团队氛围，达

到激励员工的目的。（2）发挥“关怀”的激励作用。领导者要关心员工的生活，善于和员工进行思想交流，主动了解员工所思所想，拉近与他们的心理距离，这样员工容易产生组织公民行为，提高对组织的忠诚度，从而调动工作积极性。（3）运用“奖励”激励。组织奖励对员工具有较大的激励作用，领导者要适时地对表现优秀的员工进行奖励，一方面能对被奖励者起到激励作用，另一方面能起到引导和示范的激励作用。（4）实行“素质提高”激励。首先，领导者要鼓励员工确立个人发展目标和职业生涯规划，激发员工的成就需要和自我实现需要；另一方面，组织要努力创造条件为员工提供各种在职培训和外出培训机会，对于表现好的员工，组织可以有计划地根据员工的个人需要选派他们到高校、大企业等参加学习，提高他们的业务能力，这样既为组织的发展培养了后备人才，也能起到激励员工的效果。

（三）角色功能

领导者承担的角色功能主要有以下三类：第一类是人际关系角色，如扮演组织元首，代表组织与外界打交道以及负责组织内外联络等；第二类是情报性角色，主要扮演监听与侦探、传播者、发言人等角色；第三类是决策者的角色，主要扮演企业家、危机管理者、资源分配者以及谈判者的角色等。心理学家明兹伯格认为，领导者只有认清自己所扮演的角色，调整好角色的时间比例与时间分配，才能获得最佳的组合效果。

科列奇（D.Krech,1978）把领导者的角色功能划分为 14 种，分别是：（1）方针制定者：确定组织目标，制定方针政策；（2）计划者：规划实现目标的手段与步骤；（3）执行者：调整组织活动，监督决策的执行；（4）专家：信息情报专家、专业技术专家与组织管理专家；（5）内部关系的协调与控制者；（6）对外的代表者：代表组织同外部群体和个人交涉；（7）赏罚权限的执行与控制者；（8）组织和团体内部纠纷的调整与仲裁者；（9）具体执行的示范与榜样者；（10）组织和团体的象征，即团结统一的中心与精神支柱；（11）替身作用：替组织和团体承担责任；（12）团体规范的提倡者；（13）理想者：众望所归者；（14）奉献者：组织或团体失误时员工发泄不满的对象与攻击的靶子。

第二节　传统的领导有效性理论

自 20 世纪初以来，关于领导有效性的研究一直是管理心理学、组织行为学等领域关注的焦点。随着研究的不断深入，各种领导理论相继出现，逐步形成了关于领导有效性的特质理论、行为理论和权变理论等三大理论派别。

一、领导有效性的特质理论

领导有效性的特质理论强调领导者自身一定数量的、独特的、并且能与他人区别开来的品质与特质对领导有效性的影响。早在 20 世纪 30 年代，一些心理学家就把注意力集中

到那些在一定程度上可以成为伟人的领导者身上，希望发现领导者与非领导者在个性、社会、生理或智力因素方面的差异。通过大量的实证调查研究，特质理论的支持者找到了一些证据，证明领导者在社交性、坚持性、创造性、协调性等方面都超过了普通人，其个性特征与一般人也有区别。代表性的研究结论主要有：

管理学家、社会系统学派的代表人物切斯持•巴纳德于 1938 年在《经理人员的职能》一书中，认为领导者应该具备的基本特质是：（1）活力和忍耐力；（2）当机立断；（3）循循善诱；（4）责任心；（5）智力。

心理学家吉伯（C.A.Gibb）在 1969 年的研究报告中，指出天才的领导者具备 7 项特质：（1）善言辞；（2）外表英俊潇洒；（3）智力过人；（4）具有自信心；（5）心理健康；（6）有支配他人的倾向；（7）外向而敏感。

心理学家斯托格迪尔（R.M.Stogdill）于 1974 年在《领导手册》一书中，进一步提出了领导者应该具备的 10 项特质：（1）才智；（2）强烈的责任心和完成任务的内驱力；（3）坚持追求目标的性格；（4）大胆主动的独创精神；（5）自信心；（6）合作性；（7）乐于承担决策和行动的后果；（8）能忍受挫折；（9）社交能力和影响别人行为的能力；（10）处理事务的能力。

1971 年，心理学家爱德温•吉色利（Edwin E.Chise）在《管理才能探索》一书中，采用语义差别量表法，选择分布于交通、制造、通信、财政金融、保险、公用事业等 90 个不同组织，年龄跨度从 26～42 岁，学历层次 90%为大学程度的 306 名管理人员进行研究，得出了包含 3 大类、13 个因子的领导特质：

第一类特质为能力，包括管理能力、智力、创造力三个因子。

第二类特质为个性品质，包括自我督导、决策、成熟性、工作班子的亲和力、男性的刚强或女性的温柔等五个因子。

第三类特质为激励，包括职业成就需要、自我实现需要、行使权力需要、高度金钱奖励需要、工作安全需要等五个因子。

遗憾的是，研究者们没有找到区分有效领导者与无效领导者的特质模型。不过，研究者还是取得了一些研究成果，如发现领导者有 6 项特质不同于非领导者，即进取心、领导意愿、正直与诚实、自信、智慧和与工作相关的知识。此外，还发现高自我监控者在调节自己行为以适应不同环境方面具有很高的灵活性，比低自我监控者更易于成为群体的领导者。

特质理论的最近研究发现，与领导有效性有关的关键能力有：（1）驱力：追求目标的内在动机；（2）领导动机：使用社会化的权力影响他人以获取成功；（3）正直：可信赖性以及把话语变为行动的意愿；（4）自信：相信自己的领导才能，坚信有能力实现目标；（5）智慧：处理信息、分析选项并发现机会的能力高于一般人；（6）商业知识：了解其运作的商业环境，有助于准确决策和为组织带来成功；（7）情绪智力：基于自我监控的人格，确保优秀领导者具有更强调情境敏感性以及在必要时适应环境的能力。

二、领导有效性的行为理论

从 20 世纪 40 年代，关于领导有效性的研究发生了转变，进入了“行为”理论阶段，即从领导者的行为方式来探索成功的领导模式。代表性的研究成果有：领导行为四分图模式、管理坐标图和 PM 领导行为理论。

（一）领导四分图模式

1945 年，美国俄亥俄州立大学首先开创行为理论的研究。他们从 1000 多个领导行为特征中，不断地提炼概括，最后归纳为“关心人”和“抓工作组织”两个行为量纲。他们发现，这两种行为在不同的领导者身上所表现出来的强弱程度不尽一致，由此可以形成图 13.1 所示的“领导行为四分图”。

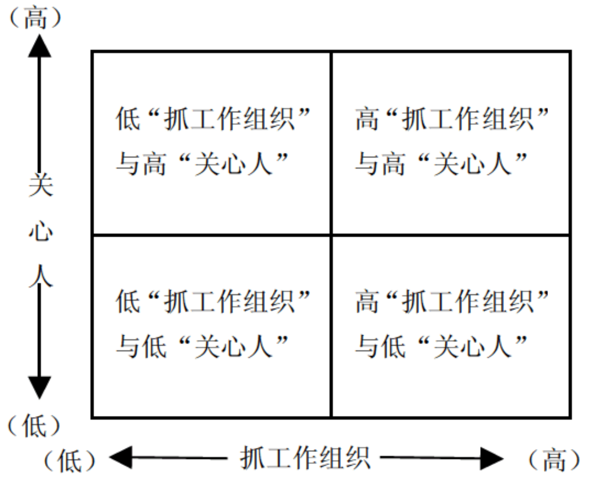


图 13.1　领导行为四分图

在领导行为四分图的基础上，密执安大学的心理学家提出了领导行为的两个维度：面向员工和面向生产。面向员工的领导者倾向于较高的集体生产，与员工较高的满意度相联系；而面向生产的领导者则倾向于较低的集体生产，与员工较低的满意度相联系。

（二）管理方格理论

管理方格理论是管理心理学家罗伯特·布莱克（Robert R. Blake）和简·莫顿(Jane S.Mouton)提出来的。该理论认为，有效的领导者应该是一位既关心工作，又关心员工的人。关心工作是指领导者更关注与工作过程相关的因素，如生产过程、产品质量、销售以及服务质量等。关心员工包括对友谊、自尊以及公平的报酬等方面的关注。

罗伯特·布莱克和简·莫顿指出，任何一位管理者的管理策略都会体现在对这两个基本要素的关注程度上。一个管理者可能对生产高度关注而对人不太关心，或者相反，也可能处于两者的中间状态。因此，这两个要素的组合可以清晰地揭示出领导者的类型及其管理方式。如果分别以这两个要素为纵坐标和横坐标，并将这两个坐标轴都划分成九个刻度，便形成了图 13.2 所示的能表示 81 种领导方式的管理方格。要评价某个管理人员，可在 9

点评分量表上对其关心员工和关心生产的程度分别进行量化记分，然后在管理方格图上找到两个分数对应的交叉点，就可以确定他所属的领导方式或管理类型。例如，某领导者关心员工的程度达到了 7 分，而关心生产的程度只得到 2 分，那么，他就是 2 •7 型的管理者。

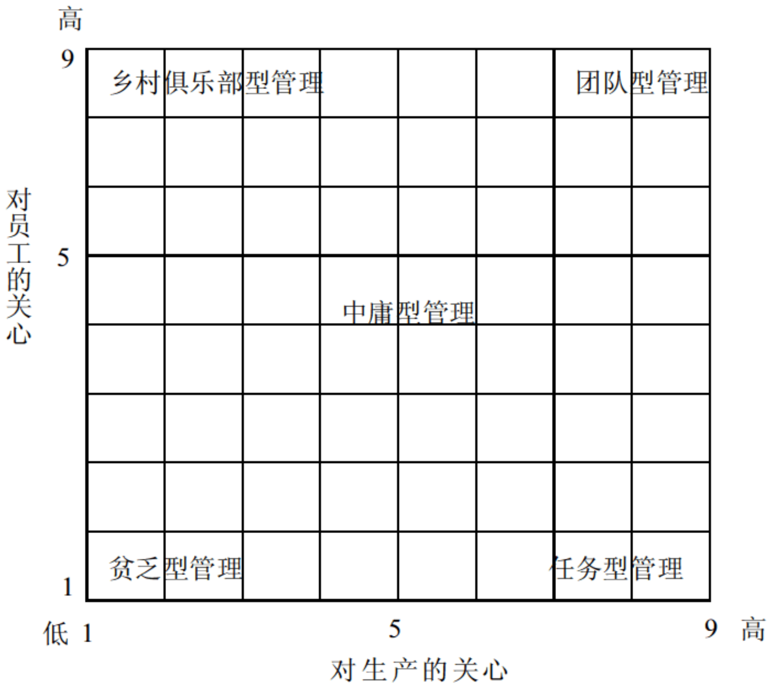


图 13.2　管理方格图

在图 13.2 的基础上，布莱克和莫顿概括出了 5 种典型的管理方式，并具体描述了它们的含义及特征：

9 • 1 型管理者：又称任务型管理者。这种类型的管理者非常关心生产，但不关心人。为了克服和预防组织人员对生产带来的不利影响，常常使用控制、统治、支配等权力形式。这类管理者往往固执己见，忽视或者压制不同意见。在短期内他们可能带来较高的生产效率，但由于不关心员工，不注意提高员工士气和保护员工的积极性，从长远看将会导致工作效率的下降。

1 • 9 型管理者：又称乡村俱乐部型管理者。这种类型的管理者只强调关心员工而不关心生产。高度重视友好关系的重要性，认为只要团队的气氛和谐、融洽就能带来好的绩效，只要管理者自己能得到员工的支持和拥戴，他（她）就是安全的。这类管理者倾向预见他人的欲望和要求，很少引起冲突。在这样的管理方式下，生产效率一般是不高的。

1 • 1 型管理者：又称贫乏型管理者。这类管理者既不关心生产，又不关心员工。具有这种管理方式的领导者经常逃避责任，回避义务，缺乏管理哲学和支配工作情境的志向和愿望，也无心去博得员工的喜爱与好评，得过且过，生产效率自然不会很高。

5 • 5 型管理者：又称中庸型管理者。这类管理者既要完成必要的管理任务，又要保持必要的士气，推崇对问题的折衷处理，追寻一种平衡式的解决方案，在追求的目标上，不去寻求对生产和员工都有利的最佳方案，而是寻求两者可以妥协的解决办法，把生产目标定位在员工和组织尚可接受的中间位置。

9 • 9 型管理者：又称团队型管理者。这种类型的管理者既十分关心生产，又十分关心员工，把员工的愉快和舒适与达到工作目标放在同等重要的程度来关注。这类领导者不断鼓励、激励自己和他人做到最好，领导者的每个举措都是为了做得更好，而不只是为了使人感到愉快。当领导者对人和结果都高度关注的时候，如果有人滥用权力或者利用其他成员，领导者将会直面问题并能果断处理，从而避免给整个团队带来不利的影响。当生产与员工利益发生冲突时，领导者总是努力去寻找“双赢”的解决方案而不是折衷处理。

很显然，9 • 9 型管理者是最佳的管理类型。研究也表明，具有这种管理风格的领导者的确比其他类型的领导者取得了更好的领导效果，既促进了生产效率，也更受员工的拥戴。

（三）PM 领导行为理论

日本大阪大学的心理学教授三隅二不二在前人有关领导行为理论基础上，通过大量的调查与测量，于 1958 年提出了 PM 领导理论。

领导行为的 PM 理论是指，可以将领导方式分为两类：一类是以绩效为导向（performance directed）的领导方式，简称为 P 型领导；另一类是以维持群体关系为导向（maintenance directed）的领导方式，简称为 M 型领导。二者合起来，称为 PM 理论。

P 型领导的行为特征是，将组织中每一个成员的注意力引向目标，使问题明确化，拟定工作程序，运用专业的评价标准来评定工作成果。

M 型领导的行为特征是，维持和睦的人际关系，调解成员之间的纠纷，为群体成员提供发言的机会，促进成员的自觉性与自主性，增进成员之间的相互了解与交流。

为了测量被试的 PM 特征，三隅二不二设计了 PM 职能问卷。从工作激励、对待遇的满意态度、企业保健、心理卫生、集体工作精神、会议成效、沟通和绩效范围等八个方面出发编制问卷，进行 5 级评分，将被试所得的分数标注在一个两维的直角坐标系中，以此来确定此人的 PM 类型。为了达到测量的准确性，可以采用自评、互评、下级评价和上级评价的立体调查方法，以校正自我评价的偏差。

根据 PM 两种行为特征的得分分布，可以把领导行为分为四种类型，即 PM 型、P 型、M 型和 pm 型，如图 13.3 所示。

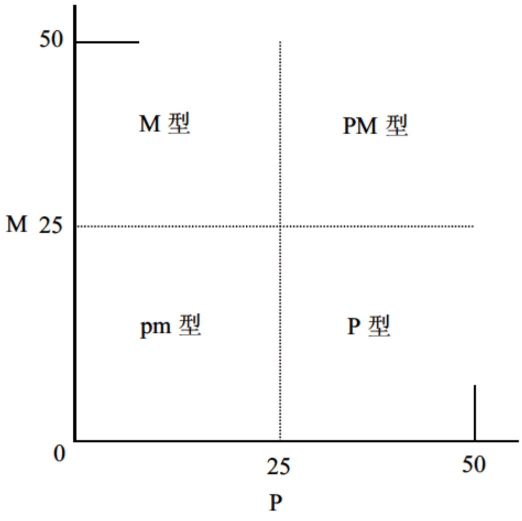


图 13.3　PM 领导类型图

三隅二不二教授进一步研究发现，这四种类型领导者的管理效果是不同的。PM 型领导者的效果最好，可导致最高的生产效率，员工对领导者的高度信赖，及领导与下属之间的亲和力。P 型领导者和 M 型领导者只能取得中等的生产效率。pm 型的领导者效率最差。

我国学者凌文辁等人（1985）在三隅二不二研究基础上，结合我国的文化特点，根据大规模的问卷施测结果，采用因素分析和聚类分析等方法，提出了领导行为的三因素结构模型，即中国人领导行为的CPM模型。该模型由三个维度构成：个人品德因素C（Character）、工作绩效因素 P（Performance）、团体维系因素 M（Maintenance）。

三、领导有效性的权变理论

20 世纪 60 年代以后，关于领导有效性研究转入权变理论（或情境理论）阶段。权变理论认为，领导的有效性不是取决于领导者不变的品质和行为，而是取决于领导者、被领导者和情境条件三者的配合关系，即领导有效性是领导者、被领导者和领导情境三个变量的函数。

$$领导有效性=f（领导者，被领导者，领导情境）$$

权变领导理论把领导看作一个动态的过程。由于特质理论不能准确地预测领导者的行为，甚至难以解释不同情境下领导者行为的多样性，而行为理论在解释某些领导行为时又显得过于简单，有时甚至难以自圆其说，如对同一种领导行为为什么在不同的群体中会产生不同的效果等问题不能给出圆满的解释，因此研究者把注意力转移到了领导情境方面。影响领导有效性的大量情境因素逐渐被识别出来，于是研究者试图将这些情境变量整合起来，形成了多种权变领导理论模型，比较有代表性的有：领导有效性权变模型、路径—目标领导理论、生命周期理论。

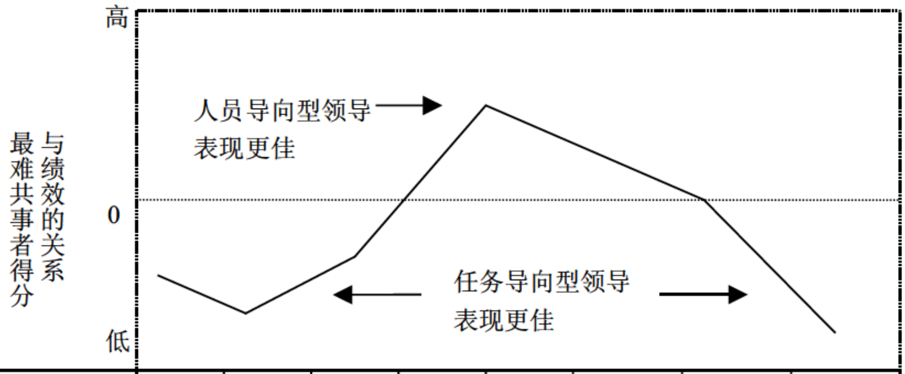
（一）菲德勒的领导有效性权变模型

菲德勒（F.Fiedler）经过长期的研究，提出了领导有效性的权变模型。他认为，任何形态的领导方式都可能有效，关键在于领导风格和具体组织情境的匹配程度。领导效果的好坏取决于三个维度上的条件：领导者与被领导者关系、任务结构以及职位权力。如果这三个维度上的条件都好的话，情境对领导是有利的。具体地说，如果领导者被追随者接受和尊敬（第一个维度），任务高度结构化，即每件事情都可以描述和有程式化的运作方式（第二个维度），且领导者的职位权力和权威非常正式化且稳固（第三个维度），那么这个情境对领导者是有利的。但是，如果出现相反的情况（三个维度都低），那么情境对于领导者而言就是非常不利的。菲德勒通过他的研究证明，情境有利和领导风格共同决定了领导有效性。总起来看，在非常有利和非常不利的情境下，任务导向或者顽固、独裁型的领导者是最有效的；当情境只是适度有利时，人性取向或民主型的领导者是最有效的。情境变量与领导形态之间更加复杂的关系如表 13.2 所示。

表 13.2　菲德勒领导形态与情境变量之间的关系

情境	领导者与被领导者关系	任务结构	职位能力	有效领导形态
1	良好	有结构	强	任务导向
2	良好	有结构	弱	任务导向
3	良好	无结构	强	任务导向
4	良好	无结构	弱	人群关系导向
5	不良	有结构	强	人群关系导向
6	不良	有结构	弱	人群关系导向
7	不良	无结构	强	任务导向
8	不良	无结构	弱	任务导向

为了确定一位领导者的领导风格和倾向，菲德勒开发了一种名为“最难共事者量表（least-preferred-coworker scale, LPC）”的工具，通过测定领导者的 LPC 分值，可以识别出领导者的激励层次。低 LPC 领导者主要受到任务的激励，这意味着这些领导者主要从完成任务中获得满足感，但如果任务以可以接受的方式完成了，则低 LPC 领导者会移向第二个激励层次，即建立和保持与追随者的关系。高 LPC 领导者主要受到关系的激励，这意味着这些领导者主要从建立和保持密切的人际关系来获得满足。如果高 LPC 领导者已经与追随者建立了良好的关系，则他们会移向第二个层次，即完成任务。把领导者的 LPC 得分、情境有利性和领导方式选择结合起来，菲德勒建立了如图 13.4 所示的领导者 LPC、领导风格与情境交互作用的领导有效性权变模型。



领导—员工关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	强	强	差	差	强	强	差	差
职位权力	高	低	高	低	高	低	高	低

图 13.4　菲德勒的领导权变模型

那么，为什么任务导向型领导者在非常有利情况下是成功的？菲德勒的解释是：在非常有利的情境中，领导者拥有权力、非正式的后援、相对结构化的任务和准备好接受领导

的组织，且组织成员期望被告知应该做什么。在这种情况下，不必与全体成员讨论，任务导向的领导者只需要发号施令，组织就能按照既定方向发展。此种情境下，领导者明智的选择是：宁愿做出一个错误决定，也比什么都不做好。勇于负起责任，并做出完成任务所必须的决定的领导者，常常是有效的领导者。

在相对不利的情境中，领导者不被团体成员完全接受，任务也不是完全结构化的，并且领导者仅仅被授予了部分权力和权威。菲德勒预测，此种情境下采用人性取向、民主取向及关系取向的领导者是最有效的，这一结论已经被相关研究所证实。

菲德勒的领导权变模型既吸收了以往理论关于领导风格或类型的观点，又引入了情境变量，试图在二者之间建立起耦合关系，这对于解释领导行为的多样性及其有效性具有更加适贴的意义。该模型的可操作性较强，对于何种情境适合何种类型的领导方式给出了详细的说明，对领导者的选拔和任用具有切实的指导意义。正因为如此，它引发了随后一系列的研究。

（二）豪斯的路径－目标领导理论

路径—目标领导理论是由加拿大多伦多大学豪斯（Robert House）教授首先提出来的。它是从动机期望理论框架中分离出来的另一种被广泛认可的权变理论。路径—目标理论试图解释领导者行为对下属动机、满意度和绩效的影响，也就是说，它试图弄清楚领导者如何做才能为追随者铺平通向目标的路径，以使追随者达到所期望的结果。为了回答这个问题，豪斯首先总结出了四种主要的领导方式，即指导型领导、支持型领导、参与型领导和成就取向型领导。

指导型领导：下属准确地知道领导者期望他们做什么，而且在做的过程中领导者还会给予具体指导，不需要下属参与做什么和怎么做的决策。

支持型领导：领导者是友好的并且是可亲近的，仅对下属的行为表现出诚恳的关注。

参与型领导：领导者寻求并且采纳下属们的建议，但仍然由领导者做出决策。

成就取向型领导：领导者为下属设定有挑战性的目标，并给予充分的鼓励，让他们自己设法达到这些目标。

菲德勒认为，领导者的风格或类型一旦形成之后就不易改变，因此只能根据不同的组织情景选用不同类型的领导者。与此不同的是，豪斯的路径—目标领导理论认为，上述各种不同的领导方式并非固着于单一领导者身上，而是可供同一个领导者在不同情境中选用的行为模式。也就是说，同一个领导者能够并且确实在不同的情境中使用不同的领导方式。豪斯关心的问题是在何种条件下上述何种领导方式可以为下属铺平通向目标的道路。在这个问题上，豪斯再一次表现出了与菲德勒的不同。他除了承认菲德勒所强调的环境变量之外，又加入了追随者的个人特征变量，即追随者的个人特征和组织环境特征共同决定了下属对各种领导方式的知觉，而正是下属对领导行为的知觉影响了他们的满意度、角色和目标清晰度及随后的绩效表现。豪斯所构建的从领导行为到目标实现的权变路径如图 13.5 所示。

依据图 13.5 所示的模型，领导者需要视追随者特征和具体组织环境的变化而不断改变或调整自己的领导方式。无论采用哪种领导方式，领导者的目的都是为了影响追随者的知觉和动机，引起良好的心理状态和行为反应，为实现个人和组织目标扫平道路。

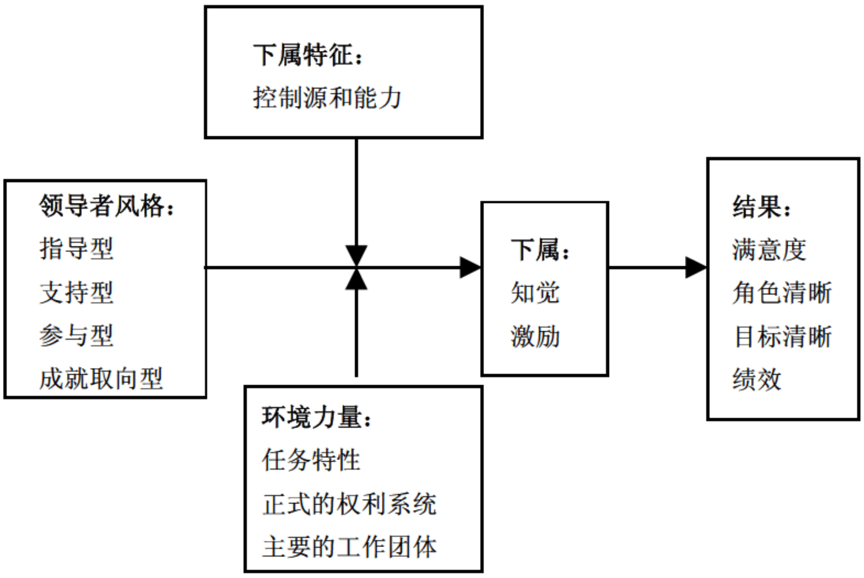


图 13.5　路径—目标关系模型

（三）卡门的生命周期理论

该理论由俄亥俄州立大学的卡门（Kaeman）教授提出。他的主要观点是：领导者的行为要与被领导者的成熟度相适应，即随着被领导者的成熟度逐渐提高，领导者的领导方式也应做相应的改变。所谓被领导者的成熟度主要是指心理的成熟度，包括成就感、有工作经验和受过良好的教育等。年龄是成熟度的一个因素，但并非最重要的因素。员工的成熟度有一个发展的过程，即由不成熟、初步成熟、比较成熟最终发展到成熟。因此，领导者的领导方式也要随之发生改变。卡门区分出了授权式、参与式、说服式和命令式四种主要的领导方式，并依照被领导者的成熟度不同将它们置于如图 13.6 所示的关系和任务导向双维坐标图中，用来说明不同类型的领导者在员工处于何种成熟度时采取何种领导方式更为有效。

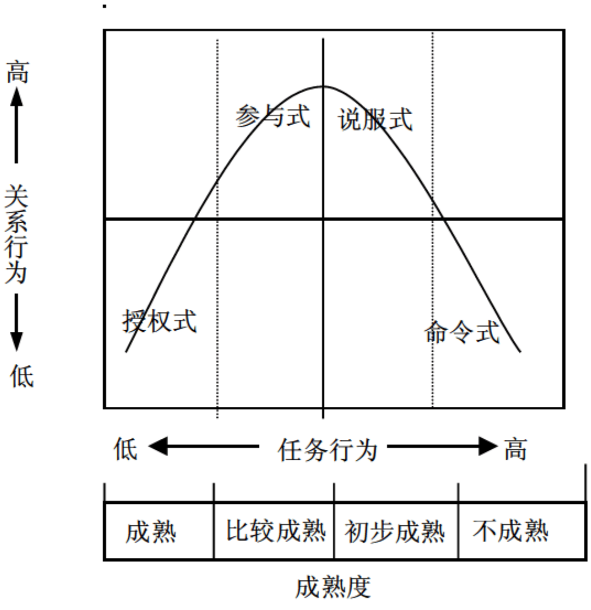


图 13.6　生命周期理论模型

值得注意的是，生命周期理论认为，“高工作、高关系”的领导者不一定总是有效的，同样，“低工作、低关系”的领导者也不一定总是无效的，关键是要看所采取的领导方式是否与被领导者的成熟度相匹配。

第三节　当代领导有效性理论

进入20世纪80年代以后，西方组织行为学界对领导理论的研究进入了大发展的时期，众多的领导理论研究学派纷纷登场，研究领域不断拓宽和深入，研究成果及论文呈爆发之势，但目前还没有形成整合的态势。此时期比较有代表性的领导理论主要有以管理学家巴斯（Bernard M. Bass）为代表的魅力领导理论、以菲德勒和乔·葛西亚为代表的领导认知资源理论、以伯恩斯和巴斯（Mac G.Burns & Bernard M. Bass）等人为代表的交换型领导和变革型领导理论、以克尔和杰米尔（Kerr & Jermier）为代表的领导替代理论以及以格拉斯和斯腾伯格（Graves & Sternberg）等人为代表的内隐领导理论等。

一、魅力型领导理论

魅力型领导理论的研究起源于对行政领导行为、社会活动和宗教仪式上的领导行为的关注。最近几年，组织中领导者的魅力越来越引起人们的兴趣，它被称为“可以点燃追随者的精力和许诺的一把火”。所谓魅力，是指能对追随者们产生深刻而非凡影响倾向的个人能力或力量。领导魅力能够产生超越职责和组织的力量和结果。有魅力的领导者具有鼓舞和激发员工斗志的能力，能够对人们特别是追随者产生一种情感上的影响，感染人们的心灵和思想，甚至能够使追随者产出高于期望的绩效。

现代魅力型领导理论的研究和发展应归功于加拿大管理心理学家罗伯特·豪斯（Robert House）。他基于对政治和宗教领袖的分析，提出了魅力型领导者应具有的特征：（1）具有自信且信任下属；（2）对下属有高度的期望；（3）有理想化的愿景；（4）极具个性化的人格特征。豪斯指出，魅力型领导的追随者们认同领导者和他们下达的任务，显示出对领导者的无限忠诚和信心，效法领导者的价值观和行为，并从他们与领导者的关系中获得自尊。

美国管理学家巴斯（Bernard M. Bass）以杰克·韦尔奇、比尔·盖茨及其他一些杰出的女性领导者为研究对象，扩展了魅力型领导研究的范畴。他注意到，魅力型领导者一般具有出众的辩论和说服技巧，有技术专长，并且能够促进追随者们在态度、行为和情感上的变化。

美国《财富》杂志上的一篇文章以幽默的方式生动地描述了一位有魅力的领导者所具有的特点：“他上了一个二流大学，没有获得过MBA头衔。但是他有一种气质。他说服人们去做他们不想做的事情。人们为他铲平山丘，冲过火海，赤脚在玻璃上行走……”

美国南加州大学马歇尔商学院的杰伊·康格（Jay A. Conger）等人认为，具有超凡魅力的领导人和不具有超凡魅力的领导人存在性格差异，主要表现在表 13.3 所示的几个方面。

表 13.3　具有超凡魅力的领导人和不具有超凡魅力的领导人的性格差异

性 格 维 度	不具有超凡魅力的领导者	具有超凡魅力的领导者
亲切度	分享观点从而使领导亲切	分享观点和理想愿景使得领导亲切，并成为值得尊敬的英雄
可信赖程度	对说服中的说话艺术不感兴趣	会花费大量的成本和面对极大风险进行热情的说服
和现状的关系	试图保持现状	创造革新的气氛
未来目标	将目标限制在与现状差别不大的范围	与现状有很大差别的理想
清晰度	对领导的目标和动机不是很清晰	对领导的前景和动机有很清楚的认识，并且具有灵感
竞争	在已经存在的结构中采用可获得的方法实现目标	采用超出现存秩序的非传统的方法
行为	传统的，与公认标准一致的	非传统的，与公认标准相反的
影响	基于来自于职务的权力	超越职位，来自于专家权力以及对领导的尊敬和赞赏的个人权利

管理学家理查德 L.达夫特（Richard L. Daft）在《领导学》一书中总结了具有超凡魅力的领导人应具有的三个典型特征：

（1）具有超凡魅力的领导人创造一个革新的氛围，对未来的理想有清醒的认识，而这个理想是远远优于现实的。他们有能力用一种清晰的强有力的方式和别人交流复杂的主题和目标，从而使上至副总经理下至看门人都能理解和明确自己的任务。具有超凡魅力的领导人向追随者灌输一种持久的信念，即使信念不能在当事人所实现的很容易的目标中得到体现，信念本身就成为对追随者的奖赏。

（2）具有超凡魅力的领导人愿意冒巨大的个人风险来获得大众的信任。他们用热情的谈话技巧把自己定位为一个具有超凡魅力的领导人。通过面对风险，领导者能够增加自己对追随者的情感上的吸引力。

（3）具有超凡魅力领导人的影响力来自于个人力量而不是职位力量。人们喜欢领导者并且想成为像他那样的人。追随者尊敬和钦佩领导者，是因为他们的知识、经验或者是个人魅力，而并不是他们在组织中的名衔和地位。尽管具有超凡魅力的领导人可以拥有职位权力，但他们超越了这种正式的职位权力，因为他们的影响力是基于个人品质而不是企业赋予他们的权力。

二、交换型与变革型领导理论

交换型领导理论认为，领导过程就是领导者和追随者的一种交易过程。交换型领导者

确认追随者的需要和要求，并告知他们如何通过实现某种目标或者履行某种职责来达到和满足这些需要和要求。追随者通过工作绩效而得到奖励，领导者则从任务的完成中获益。交换型领导者关注的是现在，擅长让企业平稳有效率地运作，领导者擅长计划、预算等传统管理职能，他们通过阐明期望，帮助追随者建立自信，满足追随者的需要，提高员工士气。他要保持组织的稳定性而不是促使组织变革。

变革型领导者的特点是有能力带来巨大的变化。他们引导企业的愿景，制定企业的战略，营造企业的文化。他们关注的是企业愿景、共享价值等无形的品质，而不是用规定的、指导和控制的渠道与追随者沟通。变革型领导是基于领导者的个人价值、信念和品质而不是领导者和追随者的交换过程，其特点主要有四个方面。

（1）变革型领导者试图将追随者发展成为领导者。追随者被赋予更大的自由度来控制他们自己的行为。变革型领导者将人们集结在任务周围，鼓励追随者对问题进行争论，帮助人们用新的方式看待事物，由此引发组织变革。

（2）变革型领导者把追随者的需求由低层次的物质需求提升到高层次的精神需求。低层次的需求可以通过工资、安全的工作环境等条件来满足。变革型领导更注重追随者的成长和发展需要。因此，只有把追随者的需求和能力提升到一个更高的档次，并把他们和企业的任务联系起来，通过改变追随者来改变企业，才能达到组织变革的目的。

（3）变革型领导者激励追随者牺牲自己利益而为团队的利益而努力。他们让追随者清楚地认识到目标和产出的重要性，鼓励追随者为了组织的长远目标而放弃个人的短期利益，强调信任的重要性。变革型领导者不仅用他们的人格魅力来激励追随者，也要使追随者相信变革的重要性，并且能做到为了伟大的目标而心甘情愿地做出牺牲。

（4）变革型领导者善于描绘一幅理想未来的愿景，并把它传递出去，让人们相信变化的阵痛是值得的。他们重要的角色是找出并显示优于现在的愿景，获得人们的支持，共同为梦想而努力。只有当人们清楚地知道企业要实现的愿景时，变革才是有可能的。

交换型领导保持稳定性，而变革型领导追求为企业创造未来。实证研究表明，有效的领导者显示出交换型和变革型的双重形态，他们不仅重视建立愿景和赋予追随者动力，而且重视设计用来实现愿景的结构、控制系统和奖励系统以及有效的沟通方式。调查表明，许多有成就的领导者都体现了变革型和交换型的平衡和统一。

三、社会认知资源理论

1987 年，菲德勒和乔 • 葛西亚试图解释领导者通过什么获得有效的团体绩效。为此，他们考察了认知资源，诸如智能和经验等与组织绩效相关的条件，提出了社会认知资源理论。这个理论基于两个基本假设：其一，睿智的、有才干的领导者比德才平庸的领导者能制定更有效的计划、决策和活动策略；其二，这类领导者有能力通过指导行为传达他们的计划、决策和策略。据此可以做出三项预测：（1）在支持性、无压力的领导环境下，指导

性行为只有与高智力结合起来，才会导致高绩效水平；（2）在高压力环境下，工作经验与工作绩效之间呈正相关；（3）在领导者感到无压力的情境中，领导者的智力水平与群体绩效呈正相关。

按照认知资源理论，团队的绩效水平取决于两种领导品质（智能和经验）、两种领导行为（指导型领导和参与型领导）以及两个方面的领导情境（人际关系压力和组织团体的性质）之间复杂的相互作用。其主要因果关系如图 13.7 所示。

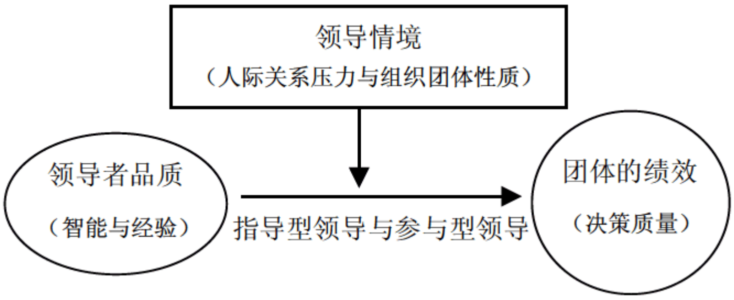


图 13.7　认知资源理论的主要因果关系

菲德勒的研究表明：

（1）领导者的人际关系压力调节着领导智能与部属绩效之间的关系。压力可能来自于组织层面，如角色冲突、缺乏资源和支持等，也可能来自于团体内部，如工作危机、领导者与部属的冲突等。低压力情形下，高智能导致好的计划和决策；高压力情形下，领导者智能与决策质量之间不存在相关。

（2）领导者的人际关系压力调节着领导经验与部属绩效之间的关系。人们在高压力之下倾向于重复以前的行为去处理问题，而不是将它作为新问题处理。对于有经验的领导者来说，在低压力情景下主要依赖智力去决策，在高度的人际关系压力情境下，经验与领导者的决策质量呈正相关。对于没有经验的领导者来说，两种情形都依赖于智力进行决策。

（3）只有当领导是指导型的、并且部属需要指导去完成任务时，领导者的智能和经验才共同对组织绩效有贡献。

四、领导替代理论

权变领导理论侧重于对领导的类型、追随者的特性以及环境的特征进行综合研究。最新的研究指出，环境因素的变化往往是极其重要的，它常常取代了领导，或者削弱了领导的作用。克尔和杰米尔（Kerr & Jermier）通过实证研究得出了这样的结论：环境变量总是趋向于取代领导或者削弱领导的作用。

克尔和杰米尔区分了替代领导的三类变量，即组织特性、任务特性和追随者特性。它们分别可以替代或者削弱领导者的不同作用，如表 13.4 所示。

表 13.4 三类变量对领导作用的替代与削弱

变 量	任务导向型领导	关系导向型领导
组织因素：		
有凝聚力的组织	替代	替代
低职位权力	削弱	削弱
正式化（角色、程序）	替代	无
死板（规则、政策）	削弱	无
工作地点分散	削弱	削弱
任务特征：		
任务高度结构化	替代	无
自动反馈	替代	无
内在满意任务	无	替代
追随者特性：		
职业、专业导向	替代	替代
经验、能力、训练	替代	无
漠视奖励	无	削弱

（资料来源：The Leadership Experience，2nd Edition，2002）

克尔和杰米尔的研究表明，在某些特定的情境下，领导的作用是可以代替或者削弱的。从组织和团队层面上看，在有详细的规则、制度和政策的组织中，当部属掌握了行为规则和政策时，就很少需要指导。如果规则和政策是非常刚性的，就阻止了试图改变工作分工和工作程序的努力。当部属的工作地点分散时，如销售代表的工作，任务型的指导也是无力的。另外，对于凝聚力强的组织而言，领导更加显得可有可无，因为团结的工作群体不需要领导努力去鼓动下属和调配任务。从任务特性看，日常性的任务、结构化的任务、简单的任务是可以替代任务型领导的，如果任务本身能够提供是否完成的自动反馈，领导就不必提供更多的反馈。如运用计算机网络系统工作的员工就不需要更多的监督。另外，对于部属感兴趣的工作也无需领导者进行支持、引导与鼓励。从部属特性看，当部属有丰富的经验和足够的训练时，他们已经拥有做什么和如何做的知识和技能，需要更少的指导，如药剂师、飞机领航员、会计师等。同样，专业工作者受到他们的价值观、需要和道德的内在激励，也不需要领导者的鼓励就能提高工作质量。此外，如果部属希望花更多的时间与他们的家人在一起，他们就会对超时间工作而获得的金钱或其他奖励不感兴趣。

五、内隐领导理论

前面介绍的领导理论主要关注领导者的特质、行为及领导者所处环境的特征对领导有效性的影响。尽管也有一些理论涉及到了被领导者的特征，但并未对此进行深入分析和探讨。实际上，如前所述，领导本身就是领导者和被领导者之间在特定组织情境中交互作用

和影响的过程。被领导者如何看待领导者、如何理解领导者的行为、对领导者作出什么样的反应，直接影响领导的有效性。正是出于这种考虑，格拉斯和斯滕伯格等人于上世纪 70 年代提出了内隐领导理论的概念，揭开了内隐领导理论研究的序幕。此后，该领域的研究此起彼伏，逐渐集中在以下几个问题上。

（1）内隐领导理论的概念：内隐领导理论是指人们特别是组织中的被领导者“内心”关于领导者和领导行为的概念、看法、观点和信念体系。按照格拉斯和斯腾伯格的说法，内隐领导理论是人们“内心”关于领导概念的结构，它以某种形式已经存在于人们的头脑之中，既涉及领导者是什么的问题，又涉及领导者应该是什么的问题。人们对领导行为的感知、描述和评价将受到这种内隐领导理论的影响。简单地说，内隐领导理论就是被领导者持有的、隐藏在其内心深处的领导理论。

（2）内隐领导理论的因素构成：关于内隐领导理论的因素构成，国内外学者进行了大量的探讨。在国外，格拉斯（1982）发现了美国人内隐领导理论的三维结构，即工作热情、参与和激励。奥夫曼（Offerman，1986）发现了美国人内隐领导理论的八维结构，即感受性、献身精神、专制、魅力、吸引力、男性气质、智力和力量。霍姆伯格和阿卡伯姆（Holmberg & S.Akerblom,2000）发现了瑞典人内隐领导理论的 12 个结构主题，即表现、行动、有魅力、有预见性、诚实、谦逊、实用主义、团队建设、平等、共识、企业家观念及程序化，并提出了杰出领导者的六大主题，即行动、合作、平等、表达能力、热心和激励。

关于中国人的内隐领导理论研究起步较晚，研究成果也较少。从目前掌握的资料来看，有代表性的研究成果主要有我国台湾学者郑伯壎、刘兆明对华人内隐领导行为与工作动机关系的研究，以及我国内地学者凌文辁等人建构中国领导行为 CPM 模型的研究。郑伯壎（1981）将美国俄亥俄州立大学的“督导行为描述问卷（SBDQ）”翻译成中文，对华人企业员工进行施测，因素分析的结果发现华人对领导行为的认知中除了原有的“体恤”及“结构”两因素外，可能尚存有一个“公正严明”的因素。刘兆明（2000）通过自编的领导行为问卷对华人组织中的员工进行施测，因素分析的结果得到了“正性行为”和“负性行为”两大因素，他因此认为华人的内隐领导认知结构是包含“正性行为”和“负性行为”的两极性结构。

内地学者凌文辁等人（1985）根据大规模的问卷施测结果，采用因素分析和聚类分析等方法，提出了领导行为的三因素结构模型，即中国人的领导行为为 CPM 模型。该模型由三个维度构成：个人品德因素 C（character）、工作绩效因素 P（performance）、团体维系因素 M（maintenance）。在此基础上，凌文辁等人（1988）编制了“中国领导特质因素问卷”，对企业员工进行测试，调查数据和因素分析的结果发现，中国人内隐领导理论由个人品德因素、目标有效性因素、人际能力因素和多面性因素四个维度构成，为此，凌文辁建构了中国人内隐领导理论的四维度结构模型。凌文辁的博士研究生林琼（2003）使用“中国领导特质因素问卷”对深圳、广州、杭州等地的企业员工进行再调查，因素分析仍然发现以上四个维度的内隐领导认知结构，只是各因素的负荷量与 1988 年的结果之间存在差异。

（3）内隐领导理论的来源：关于内隐领导理论的来源及形成机制，目前的研究还较少。洪特等人（Hunt，Boal & Sorenson ）注意到，一些背景经验会影响内隐领导理论的形成，

如父母特征和童年经历。郝尔等人（Hall & Lord）认为，稳定性、延续性、倾向性等人格特质可能直接地关系到个体对领导的认知。另外，工作场所领导与下属的相似性及相互作用的方式也影响内隐领导理论的形成。

（4）内隐领导理论的作用：内隐领导理论无论对个体还是组织而言都是有益的。劳德和马塞尔（Lord & Maher）发现，人们应用内隐领导理论，既作为解释他人（特别是领导者）日常行为的基础，也作为产生自己行为的基础。从转换型领导的观点出发，巴斯发现，典型的内隐领导理论特质与转换型领导的内省得分高相关。

内隐领导理论更重要的作用还在于其影响工作场所中领导者与追随者的相互关系，未来的研究需要探测内隐领导理论如何影响没有经验的新员工，使其形成或者恢复组织知觉。例如，强刺激环境（如军事）可能培养共同的理想化领导概念，而弱刺激情境中个体差异将更加显现。此外，自我确认理论认为，内隐领导理论涉及到自我概念，个体试图从别人那里得到领导形象的信息，来确认他们的自我概念。有理由假定，组织通过塑造强组织文化模式可以引导员工的自我概念，从而改善追随者的内隐领导理论。

内隐领导理论研究的许多发现对管理实践有着重要的意义。首先，下属倾向于观察领导者身上表现出来的与自己头脑中的领导者原型接近的人格特征。领导者对拥有不同内隐领导理论的下属提出同样的要求将会起到不同的作用。第二，在团队成员的选择方面，管理者可能更喜欢那些持有与自己相似内隐领导理论的成员，而排斥具有不同领导概念的个体。这暗示着对多样性的组织而言，仅仅与领导相似的成员可能被提升。第三，哪些领导者特征或行为能够激发追随者最大的承诺？答案是：与追随者头脑中的内隐领导理论相似或接近的特征和行为直接影响下属的信任感和满意度，从而容易激发追随者的承诺。

本章小结：

1．领导是指引和影响个人或组织，在一定条件下，实现某种目标的行动过程。实施指引和影响的人称为领导者。领导的本质是人与人之间的一种互动行为。

2．领导者在领导活动中所表现出来的行为就是领导行为，领导行为的影响和作用称为领导功能，通常领导的功能表现在组织功能、激励功能和角色功能三个方面。

3．传统的领导有效性理论可分为领导的特质理论、行为理论和权变理论。特质理论以心理学家吉伯、爱德温•吉色利等的研究为代表，强调领导者自身要有一定数量的、独特的并且能与他人区别开来的品质与特征；行为理论包括领导四分图模式、管理方格理论以及 PM 领导理论，强调领导者的行为方式或类型的重要性；权变理论以领导有效性权变模型、路径—目标领导理论、生命周期理论为代表，强调领导者、被领导者和情境条件三者的配合关系。

4．当代领导理论包括魅力型领导理论、交换型与变革型领导理论、社会认知资源理论、领导替代理论和内隐领导理论等。魅力型领导理论强调领导者身上能对追随者们产生深刻而非凡影响的个人能力或力量；交换型领导者按照与追随者之间的交易关系处理和解决问题，变革型领导者基于个人的价值、信念和品质处理和解决问题；社会认知资源理论强调

领导者的智力和经验对团队的绩效的影响，并重视领导者品质、领导行为和领导情境之间存在的复杂关系；领导替代理论重视组织特性、任务特性和追随者特性对领导作用的替代或者削弱；内隐领导理论强调被领导者“内心”存在的关于领导者和领导行为的概念、观点和信念对领导有效性的影响。

本章思考题：

1．简述领导的概念，分析领导和领导者的联系与区别。
2．简述领导特质理论的主要内容，分析其合理性和局限性。
3．简述领导行为理论的主要观点，举例说明其合理性与局限性。
4．简述菲德勒领导权变理论的要点，分析其合理性与局限性。
5．简述领导生命周期理论的主要观点，举例说明其合理性和局限性。
6．当代领导理论有哪些？简述各自的主要内容。
7．举例说明领导特质理论、行为理论以及权变理论在现代组织管理中的应用。

第十四章　领导策略与方法

第十三章介绍了领导有效性的理论，即关于什么东西决定领导效果的一些观点。实际上，无论有什么样的领导理论，也无论有多么好的领导者，如果不能将好的领导理念或领导特质及行为很好地落实到具体行动上的话，也很难达到理想的领导效果。好的领导理念或领导特质及行为是通过领导者的一言一行、一举一动实现出来的。领导是需要讲究策略和方法的。本章拟对领导过程几个重要环节上的策略和方法问题加以探讨。

第一节　领导者人力资源管理的策略与方法

一、领导者授权的策略与方法

（一）什么是授权

简单地说，授权就是领导者向下属下放权力和责任的一种管理方法。授权意味着作为下属的员工获得了领导者的授意，可以自主地完成特定任务，获得相应的利益，同时也承担相应的责任。授权也意味着领导者将决策权赋予那些最有可能受到决策影响并将实施该决策的人。授权更关注自主性、责任以及下属的发展，而不仅仅是参与。研究表明，善于授权的领导者往往有更高的业务绩效。威尔考克斯（Wilcox）认为，与不能授权的领导者相比，有授权技巧的领导者拥有满意度更高的下属和绩效更佳的工作团队。因此，掌握有效的授权技巧与艺术，是领导者必备的技能之一。

（二）授权的意义

对组织的领导者来说，有效授权的重要意义体现在以下几个方面：首先，授权将领导者从烦琐的杂务中解放出来，为领导者从事更重要的活动节省了宝贵时间。领导的本质就是通过与其他人的共同努力实现目标，而不是大包大揽，独立完成所有的工作。通常，领导者都承担着很多的责任，有很多事情要做，而领导的精力又是有限的，必须将那些下属能做的事情委派给他们，明智地投入到只有领导者才能胜任的活动中去，为群体和组织带来最大的利益。第二，授权使追随者得到了锻炼和成长的机会。下属的成长是领导者重要的责任之一，将重要的任务委派给下属是支持其成长的最好方法。通过授权能够使下属在接受控制和指导的实践中发挥主动性、创造性，从而获得解决问题、创新、管理和决策的技能。授权下的实践是经验积累的过程，也是接受培训的过程和机会。第三，授权使组织系统得到巩固。授权具有激励功能，它向下属传递了这样的信号：他们是被信任的，他们

的成长是非常重要的。有技巧的授权在本质上能提高工作本身的意义和员工的满意度，进而使下属的工作做得更好。同时，一个组织通过完善的授权系统，可以开发员工潜能，使整个组织的管理水平、能力及活力得到提升。

（三）授权中常见的错误

在现实的领导实践中，不少领导者回避授权，这可能是由于以下几种误解：一是认为授权太浪费时间。从短期看，领导者必须花费时间培训下属完成任务，但从长期看，授权能为领导者节约时间。二是认为授权有危险。授权使领导者对工作过程的控制减少，但责任并不减少，这似乎是将领导者自己的声誉押在了其他人的技能和绩效上。其实，衡量和评价领导者是以团队的绩效和成功为依据的，失败团队的领导者不可能得到好的评价。这就要求领导者在委派工作任务时，设置绩效期望和目标，确保任务被下属理解和接受，同时对任务的实施过程和责任状态进行适时、适当的监控。三是认为下属不能胜任工作。通常领导者是组织中最有经验的人，很容易认为下属在技术能力上不如自己，授权会使工作受到损失。其实，即便如此，也没有什么可担心的。领导者应当允许下属在得到授权之初犯一些错误，这是他们为成长必须付出的代价。对一个组织来说，领导者对错误的完美主义式的恐惧可能比错误本身更有害。在授权时，领导者不应该以自己的水平来评估下属，而应该用发展的心态对待下属。四是认为授权会降低领导者的威望。任务是权力和威望的源泉，将重要的任务交给下属，会使领导者失去一定的权力和威望。其实不然，当把重要的和关键性的任务授权给下属时，也增强了下属对领导者的信任和依赖。信任是相互的，只有领导者将重要的任务授权给下属，才能让下属相信领导者是真正信任他们的。另外，通过关键性授权，领导者有机会与下属一起讨论工作目标、任务难度以及实施方案的可行性等问题，避免在重要问题的决策上出现大的失误，这对领导者本身的成长和提高也是非常有利的。

（四）授权的策略与方法

那么，是不是授权越多越好、什么样的授权都好呢？当然不是。授权是一门艺术，需要讲究策略与方法。一般地说，领导者在实施授权时应注意做好以下几个环节：

（1）决定授权的内容。在授权之前，领导者应该对自己目前所承担的或将要承担的所有任务心中有数，评估这些任务所需要花费的时间及其重要和紧迫程度，删除不必要的和益处较小的活动，然后根据情况确定需要授权的活动和任务。

（2）决定授权对象。将合适的工作任务交给适合完成该项工作的下属去做，这是领导授权的一般原则。但是，在具体授权时要注意各个下属或下级群体之间任务和发展机会的平衡性，既不能使工作最出色的部分员工负担过重，即所谓的“鞭打快牛”，也不要使工作胜任力不强的部分员工得不到授权，失去成长和锻炼的机会，造成所谓的“会哭的孩子有奶吃”，领导者要兼顾不同下属的能力、发展与需要来合理确定授权对象。

（3）任务清晰具体。领导者授权时必须确保下属理解任务的内容和具体要求。常见的沟通错误是信息的发出者会高估自己表达的清晰度，领导者在对特定任务进行表达和描述时也常常会如此。一项任务的实施步骤和潜在陷阱对领导者来说可能是显而易见的，但对

下属来说可能并不清楚。因此，授权时领导者要欢迎下属提问题，并对任务和问题做出详细和耐心的说明和解释，必要时还要对关键的注意事项做出书面说明。

（4）指明目标而不是确定程序。领导者在授权时主要是告诉下属要完成什么而不是如何完成。不应该认为自己的方法是最好的，要允许下属使用其他的方法，并鼓励下属提出新观点和进行改革与创新。

（5）对绩效进行监控。有效的授权既不是对下属所做的一切进行事无巨细的管理，也不是对下属放任自流。领导在授予下属一定的工作自主权的同时，还要进行必要的指导与监控，包括在下属遇到难题时的“援助”和下属犯了错误时的纠错、谅解与鼓励。惩罚会挫伤下属创造和革新的动机与热情，尽量不要采用。同时，领导者需要建立具体的程序以便定期评价下属的绩效，提醒和督促下属按照规定的时间和目标要求完成任务。

（6）多赞许，少责备。领导者在把任务交代给下属的同时，也必须将相应的权威一并给予下属，但必须保留对所授权任务需要承担的全部责任和义务，一旦出了问题，领导者应当承担全部的责任，不能推诿。在对下属的绩效提供反馈时，多强调下属做得正确的一面，绩效评价的方法采用所谓的“三明治”法，即“正面评价——负面提醒——正面评价”，至少让下属感到正面与负面的比例平衡，这对于激励下属继续更好地完成被授权的任务是必要的。

二、领导者树立威信的策略与方法

（一）什么是领导者的威信

领导者的威信是指领导者在下属的心理上所受到的肯定、尊敬和信任程度，是下属对领导者的主观评价。威信反应了领导者和下属的心理距离，威信越高，与下属的心理距离越短，反之亦然。威信决定着领导者的影响力和执行力，威信高的领导者能对下属产生强烈的吸引力和感召力，下属更加自愿地服从领导，并自觉按照领导的要求行事。现代管理心理学的研究表明，借助于工资、奖金等激励措施，只能调动员工积极性的 60%，其余的 40%主要依靠领导者的威信来调动。因此，领导者的威信高低是领导有效性和领导者成败的关键因素之一。

（二）领导者威信的构成

领导者的威信主要由政治威信、道德威信和职业威信三部分组成。领导者的政治威信体现在下属对领导者的政治立场、政治信念和政策水平的信任，这要求领导者具有较高的政治素养和远见卓识，具有较强的政治洞察力和政策敏锐性，在组织面临重大的政策变化和困难时能够立场坚定、明辨是非，为组织和下属确立正确的目标并指明前进方向，并能够给下属以信心和勇气，带领下属共度难关。道德威信是下属对领导者的道德观念、道德修养和道德行为的认可和接受程度。这要求领导者一方面对自己要有严格的道德约束尺度，清正廉洁，洁身自爱，品德高尚，生活作风严谨、正派；另一方面要求领导者在工作上处事公平、公正，以自己高尚的人格魅力感染下属、影响下属和激励下属，发挥道德示范作

用。职业威信是下属对领导者的专业知识、专业技能和领导才能的肯定和信任程度。这要求领导者不但要掌握某一领域的专业知识和技能，而且在处理重大问题和作出重大决策时，能够积极征求和采纳有关方面专家的意见，博采众长，兼收并蓄。虚怀若谷是领导者职业素养的必然要求，也是领导者职业威信的具体体现。实践证明，领导者威信是领导行为有效性坚强的支柱。

（三）领导者的威信感

领导者的威信感是领导者本人对自己威信的主观感受。威信感有真假之分，真实威信感是符合客观实际的威信感，即领导者对自己威信的主观感受与下属对领导者的评价相一致；虚假威信是不符合客观实际的威信感，即领导者的自我感受相背于下属的评价。领导者的虚假威信主要有以下几种形式：（1）压服威信：用权力压服下属，员工强烈不满，但敢怒不敢言，领导者自己反而感到自己很有威信；（2）夸夸其谈威信：对下属空洞说教，言之无物，员工表面认可，背后指责，领导者自我感觉良好；（3）妄自尊大威信：领导者自高自大，盛气凌人，员工表面上忠诚，背后唾骂，领导者觉得自己有威信；（4）收买威信：利用自己的职位权力收买人心、送人情、拉关系、搞帮派，以换取员工的支持，这种交易式的收买具有短期的效果，却得不到员工的长期认可；（5）距离威信：领导者有意与员工保持距离以抬高自己的身份、地位，领导者高高在上或自视清高，不愿或者不敢接近员工，难以和员工形成有效的沟通和情感交流，这样的威信也是虚假的，最终也难以得到员工的认可、理解和支持。

（四）领导者树立威信的策略与方法

领导者的威信归根到底是由其领导素养决定的，但领导者树立正确的威信观，采取适当的策略和方法，也有助于其威信的形成与树立。研究表明，领导者树立威信应注意以下几个方面：

（1）正确对待权力和威信的关系，做到有权有威，相辅相成。权力对领导者威信的积极影响有三个方面：一是传统的看法，即传统上人们习惯认为领导者不同于普通人，有权意味着有才干，这便自然产生下属的服从感；二是职位因素，领导者在组织中的特殊位置会使下属产生敬畏感，这是社会组织赋予领导者的力量；三是资历因素，领导者的学识、生活阅历与经验影响着下属的认知与判断，员工对资深的领导者会产生敬重感，受晕轮效应的作用，资深领导者的言行也容易在员工心理上占有重要位置，易于被接纳。但是，权力对威信的影响是相对的、有限的，过度使用权力、滥用权力会使员工产生逆反心理，损害领导者的威信。

（2）加强自身修养，发挥非权力因素对领导者威信形成的积极作用。影响领导者威信的非权力因素有品格因素、知识因素、能力因素和感情因素。品格因素指领导者的道德品质和作风。领导者优良的品格能够吸引下属并产生榜样力量，甚至会形成员工的精神依赖，而品格不良的领导者会导致员工的反感甚或全盘否定。知识和能力本身就是一种力量，拥有专业知识和解决特殊问题能力的领导者能够产生心理磁场，下属会自觉自愿地跟随并乐于听从领导者的号召，而平庸的领导者是难以得到下属信任的。领导者与下属建立了良好

的情感关系能够使员工产生亲切感。热情、平易近人、和蔼可亲、关心体贴下属的领导者能够创设一种和谐、融洽的群体和组织氛围，给员工带来轻松、愉快和满意的心理感受，这自然就会受到员工的拥护和支持；反之，如果领导者对员工冷漠无情则会导致相互排斥和对抗，既有的威信也会消失殆尽。

（3）正确处理领导者与员工之间水平距与情感距的关系。我国管理心理学家俞文钊教授认为，领导者与员工之间的水平距是指领导者在知识、才能、决策、意志等方面高于员工的程度，感情距是指领导者在情感上与员工的融洽程度，二者与领导者威信之间的关系是：

$$\text{领导者的威信}=\frac{\text{领导者与员工之间的水平}}{\text{领导者与员工之间的感情}}$$

也就是说，领导者的威信与水平距成正比，而与感情距成反比。两种距离交互作用就形成了图 14.1 所示的领导者的四种威信状况：

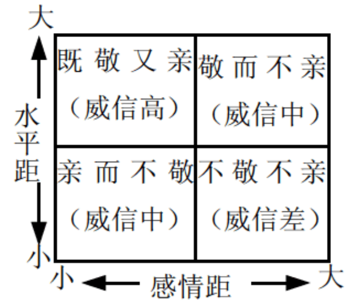


图 14.1　水平距和感情距交互作用形成的四种威信

由此看来，领导者与员工水平距的最大化和感情距的最小化是获得较高的关键所在。那些不学无术而又官气十足的领导者难以在员工心目中树立威信。

三、领导者的会议管理方法

会议是组织运行不可或缺的重要组成部分，组织层级之间的信息沟通与传递、不同工作群体之间的合作与交流很大程度上都是通过会议来完成的。同时，有效的会议还可以促使组织成员之间交流感情，加深彼此的了解与信任，减少猜疑与冷漠，从而增强组织的凝聚力。好的会议能起到事半功倍的效果，但是，不必要的或者无效的会议不但白白浪费了许多时间和金钱，而且令人厌烦和沮丧。一般来说，组织领导者是各类会议的发起者、操纵者和执行者，领导者对于会议的效率和效果起着决定性的作用，同时也是领导者领导能力和水平的具体体现。因此，掌握驾驭会议的艺术，是各级领导的一门必修课。管理心理学家古斯（Guth）和肖（Shaw）提出了召开会议的七点注意事项，对领导者学习如何组织会议是很有帮助的。

（1）确定是否需要召开会议。评估会议召开的必要性，就是要明确会议召开的目的。只有当潜在收益大于潜在成本时，会议才有必要召开。另外，要对会议参加者的状况进行评估，确定他们目前已经掌握的信息、需要了解和接受的新信息以及会议参与者可能的意见等，这将会增加会议的针对性，有助于节约时间和成本。如果是定期召开的例行会议，要注意在每一次会议上安排重要的、实质性的内容，否则就需要对会议进行精简。

（2）列出会议目标。一旦决定有必要召开一次会议，就需要按顺序列出会议的目标并制定一项实现这些目标的计划。要估计每一项会议议程安排所需要的时间，如果能事先将会议议程和需要解决问题告诉与会者，让他们提前进行必要的准备，效果会更好。

（3）按议程表进行。会议一旦开始，领导者就坚持按照事先制定的议程表进行会议流程。群体很容易转移目标，离题是许多会议常常存在的弊端。如果对于一些较困难的决策问题一时难以做出结论，可以暂时搁置或者约定专门的时间再行商议，不可因为一件事情影响整个会议进程。有效的会议切忌冗长、空洞和“马拉松”式的议而不决。

（4）事先提供相关资料。调查表明，许多效率低下的会议都是把时间耗费在阅读会议期间派发的材料和等待与会者对这些材料进行理解和思考上。如果能将部分事先准备好的会议材料提前分发给与会的有关人员阅读，既可以节约会议时间，提高会议效率，又可以提高会议决策质量和效果，还可以减少因信息沟通不及时带来的不满情绪。

（5）使会议尽可能地方便。应尽可能挑选对所有与会者都很方便的时间和地点召开会议。这不但可以提高会议出勤率、减少其他事务对会议的干扰，还有助于聚焦会议的关键性问题和集中精力解决难题。一般情况下，会议要准时开始和按规定的时间结束，等待迟到者是对准时到达者的不公平，还会传达会议无关紧要的错误信息，领导者作为会议的组织者和主导者要有强烈的时间观念，坚持并自觉遵守会议时间表。

（6）鼓励参与。通常而言，与会的每一个人都应当有发言的机会，并对会议的成果有所贡献，这是与会成员对群体做出贡献的机会，也是会议的价值体现。领导者要采取积极的方式鼓励不爱发言的成员说出他们的意见和看法，避免沉默式的赞同和同意，同时也消除了“会上同意会后反对”现象的发生，有时还需要缩短那些言之无物而又乐于发言的与会者的表述时间。创造宽松、民主、和谐的会议氛围不失为一种有效的鼓励方式，应让与会者做到知无不言、言无不尽，只有这样，才能真正地体现会议的功能和作用。

（7）做好会议纪录。做好会议纪录是成功会议不可缺少的环节。一方面，把会议所讨论的观点、各项决策以及所采取的行动完整地记录下来，有助于领导者会后对这些问题进行再思考，有时与会者的观点对领导者会有新的启发；另一方面，会议记录有助于落实会上做出的各项决策和监督检查执行情况，包括明确谁应对那项任务负责以及完成任务的期限等。同时，会议记录还能为未来的会议提供有益的参考信息，以及将来对有关问题及责任的备案与处理等。简要的记录可以由领导者自己完成，重要的会议需要指定专门人员做好会议记录并对会议纪录做好存档工作。

总之，按照以上要求举行各类会议，能帮助领导者更加有效地实施领导职能，也能更好地规范追随者的行为，促进组织目标更好地完成。

第二节 领导者人力资源开发的策略与方法

人力资源开发（HRD）正在逐步取代人力资源管理（HRM）而成为组织管理实践的重心。之所以如此，一方面是因为在崇尚人性化管理的今天，人在组织中的成长和发展越来越受到重视，逐渐成为企业人力资源管理要实现的目标之一。人力资源开发是实现这个目标的重要途径。另一方面是因为，在不断变化的竞争环境中，企业的发展或组织目标的实现需要不断提升员工的知识、技能水平，更新员工的观念，塑造员工的态度。越来越多的企业认识到，与其不断地招聘和引进新员工，不如就地开发和挖掘现有员工的潜能和价值，而要做到这一点，仅依靠过去的人力资源管理手段如岗位分析、招聘、培训、考评、薪酬等是远远不够的。下面从几个方面分析领导者人力资源开发的策略与方法。

一、员工职业生涯管理的策略与方法

（一）组织职业生涯管理的概念和意义

组织职业生涯管理（organizational career management ,简称 OCM）是指由组织实施的、旨在开发员工的潜力、留住员工、使员工能自我实现的一系列管理方法。许多企业如 IBM 、Xerox、Hewlett-Packet、Disney 等都相继在企业中实施了组织职业生涯管理，而且取得了比较理想的效果，成为许多企业纷纷仿效的榜样。

组织职业生涯管理对组织和个人的发展都具有十分重要的意义。从组织的角度看，首先，职业生涯管理是企业人力资源合理配置的首要问题。人力资源是一种增量资源，特别是随着知识经济时代的到来，知识已成为企业获取竞争优势的重要资本，而掌握和创造这些知识的是“人”，因此企业更应注重人的智慧、技艺、能力的提高与全面发展。其次，职业生涯管理具有长效的激励功能，虽然其成效不如薪酬那么及时，但它能充分调动人的内在积极性且作用比较持久，可以留住员工的心，使员工具备持续发展的潜力。从个人的角度看，首先，组织职业生涯管理为员工更好地认识自己提供了机会。职业计划和职业管理既能使员工了解自身的长处和短处，养成对环境和工作目标进行分析的习惯，又可以使员工合理计划、分配时间和精力完成任务、提高技能，从而在不断认识自我的过程中增加自身的竞争力。其次，它有利于员工过好职业生活，实现职业目标。职业生涯管理可以帮助员工从更高的角度看待工作中的各种问题，将分离的事件联系起来，从而使职业生活更加充实和富有成效。它还有助于员工平衡职业生活同个人追求、家庭目标等之间的关系，避免顾此失彼的困境。第三，职业生涯管理能满足个人的归属需要、尊重需要和自我实现需要，使个体实现自我价值的不断提升和超越。工作的最初目的可能仅仅是找一份养家糊口的差事，进而追求的可能是财富、地位和名望。职业生涯管理可以帮助员工实现职业目标的不断提升，使工作目的超越财富和地位之上，追求更高层次的自我价值实现。

（二）组织职业生涯管理的原则和步骤

1．组织职业生涯管理的原则

（1）可行性原则：规划设计要以员工自己的实际情况和组织现实为依据，设计的方案要可行，一切主观虚构的美好幻想和不着边际的梦想都是没有意义的。

（2）适时性原则：规划是预测未来的行动，在确定职业目标时，要有时间上和时序上的妥善安排，对行动的实施和完成时间要有具体的描述，以作为检查行为的依据。

（3）适应性原则：设计未来的职业生涯目标，涉及到诸多方面的可变因素，因此规划要有适度的弹性，以增加其适应性。

（4）持续性原则：职业生涯规划的每一个阶段要连贯衔接、循序渐进，不可跨越或跳跃。

2．员工的职业生涯管理的步骤

（1）综合评估与职业定位：通过对员工特点及环境的综合分析，对其能力、兴趣、潜力、职业生涯需求及追求目标作出评估，帮助员工选择和设计他们的职业道路。其内容主要包括对员工的职业价值观、职业能力、职业锚以及职业发展潜能进行评估，常用的方法有职业性向测验、橱窗分析法以及能力测验、心理测验等。它能使员工在职业生涯规划中充分考虑个人责任，检查过去的职业选择效果，鼓舞员工尝试新的工作，挑战更加艰巨的任务。在这个过程中，员工深刻的自我剖析也是非常重要的。

（2）职业生涯发展机会评估：首先要对员工所处的社会环境、行业环境、组织环境及目前职业状况进行分析，在此基础上，评估各种环境因素对其职业发展的影响，根据员工的兴趣、爱好与特长，结合其性格、气质与能力等特征，对其职业发展的各种机会进行评估。SWOT 分析技术是广泛使用的评估工具，即通过员工自身因素与社会因素的比较，寻找优势、劣势、机会与威胁。

（3）职业生涯目标设定：在对员工的综合素质和发展机会充分认知的基础上，对其职业生涯的短期目标、中期目标和长期目标进行规划。目标设定一般要遵循以下原则：第一，目标的明确性，即要明确描述个人在完成每一目标时的行动方案；第二，目标的可测量性，目标要有定量的数据指标，便于检查；第三，目标的时限性，要设定目标的特定完成时间；第四，目标的可实现性，目标要是通过一定努力可以实现的。

（4）制定职业生涯规划实施方案：在帮助员工制定好职业生涯目标之后，还要制定切实可行的实施方案，督促员工严格按照计划行事，保证方案最大限度得到贯彻执行，当然也包括为员工提供条件、打通路径、扫除障碍等配套组织措施。

（5）职业生涯规划调整：员工在实施职业生涯方案时，可能会遇到这样那样的困难或挫折，所以需要经常地给予帮助和支持，最重要的是帮助他们掌握应付困难和挫折的策略和方法，如自觉地总结经验和教训、评估规划和调整认知、纠正目标偏差和修改行动路线、变更策略计划等。具体而言，可以采用以下几种策略：①经常回顾自己的构想和行动规划；②如果理想蓝图发生变化，行动规划要及时做出适当调整；③常与朋友和领导讨论构想和行动方案；④抓住组织提供的可能机会；⑤每三个月检查工作进度；⑥学会拒绝应酬，增加精力投入等。

（三）员工职业生涯管理的策略与方法

格特瑞杰（Gutteridge）概括了西方组织职业生涯管理的方法，具体包括：给个人提供自我评估的工具和机会；进行个别职业发展咨询；发布内部劳动力市场信息；设置潜能评价中心；实施培训、发展项目等。

领导者在员工职业生涯开发、规划和发展过程中发挥着重要的指导作用。一方面要对员工的需要和发展能力做出总体判断，另一方面还要组织各项管理制度和人事制度的制定，提出未来组织人力资源发展的战略规划。一般情况下，组织最高领导者较少、也不应该参与个体员工职业生涯的指导，通常只应该处理有潜能的员工和组织高层员工的职业生涯发展问题。但是，人力资源管理者和员工的直接上级在员工职业生涯管理上扮演着重要的角色，其作用主要体现在：（1）对员工职业潜能定位；（2）通过不同工作任务分派来促使员工发挥自身潜能；（3）根据对员工的评估对其职业生涯提供指导，充当顾问角色；（4）利用权力促进员工在组织内的职业发展和晋升。可以说，每一个组织领导者都从不同层次和侧面影响着员工职业生涯规划和发展，组织应建立员工职业生涯管理的工作体系，以更好地促进组织和员工的共同发展。

二、员工培训的策略与方法

（一）员工培训的含义及功能

员工培训是为了实现组织目标而进行的提高员工知识、技能和能力的过程。狭义的培训是针对特定岗位的知识和技能培训，广义的培训还包括能力开发、观念更新等范畴，强调获得对目前和将来具有适应性的能力或观念，侧重于综合能力的培养和开发。

组织的领导者们越来越深刻地认识到了员工培训的重要性。许多组织把它列为人力资源开发战略的首要任务。资料表明，美国企业每年花费在培训上的费用至少在 50 亿美元以上，其中 2/3 的培训费用于开发职业经理人员，1/3 的费用用于培训一线工人。特别是当组织进行重构和发生战略转变时，培训就显得更加重要。员工要适应变化的形势就必须通过接受培训来更新知识、技能和观念。同样地，管理者也需要参加培训以增强他们的决策能力、指挥能力和领导水平。培训不仅可以带来生产率的提高，还能够形成新的生产力，同时好的培训有助于增强组织凝聚力和向心力，增强组织的竞争力。

（二）培训的种类或形式

从培训的内容来看，目前培训的内容十分广泛，几乎涉及到组织和员工个人的各个方面，如新员工适应、管理绩效评估、电脑操作、团队建设、领导才能、性骚扰应对、新设备操作、人才选拔过程以及对培训者的培训等。

从培训的方式上看，可分为组织内部培训和外部培训两种形式。内部培训有：（1）岗位技能培训，即针对员工特定工作岗位的操作技能培训。这种培训节省了派出员工接受培训的费用开支，但如果培训者素质不过硬或培训条件不具备的话，常常达不到预期效果，容易在后期的工作中产生较高成本（如顾客流失和设备损坏），同时这种培训通常不具有激

励员工的功能，因为员工一般不把这种培训理解为一种福利或发展机会。（2）技术培训：通常是针对更新的通用技术（如新的技术设备、新开发的管理软件、新的绩效考核方法等）的使用问题，在组织内部抽出专门时间，将需要培训的员工集中起来，由专门人员进行培训。（3）非正式培训，这种培训是通过内部员工之间的互相影响和反馈实现的，即员工通过观察、模仿或向其他员工请教等非正式途径来获得技能、观念、态度，以适应工作。外部培训是在内部培训资源不足的情况下组织所采取的培训方式。通常有两种方式：（1）依靠产品供应商培训；（2）依靠社会专门培训机构培训。许多企业利用供应商来培训自己的员工，如软件供应商举行用户会议、电脑供应商为商户提供技术资格证书培训等，这种培训对组织来讲花费较低。有时，组织根据需要派员工到社会上的专门培训机构或高等院校接受培训，如会计师资格证培训、审计师资格证培训、MBA 学历培训等。资格证培训和学历培训是组织选拔、培养和激励员工的有效方式，有利于培养组织核心员工，增加员工对组织的忠诚感，起到稳定和留住优秀人才的作用。

（三）员工培训的策略与方法

实践证明，领导者是否重视和积极参与员工培训直接关系到培训的效果，并间接地影响组织的绩效和发展。有远见的领导者都能够将员工培训作为人力资源开发的首选途径来看待，从来不会因为吝惜培训成本而忽视或放弃培训。无数成功领导者的经验表明，在员工培训问题上，领导者应该、也能够做到以下几点：首先，领导者要有学习型组织的观念，教育和引导员工积极参与培训，鼓励员工不断提高自身能力水平，更新观念，追求自我成长和发展；第二，领导者要指导人力资源管理部门建立员工内训和外训管理体制和实施计划，做到规范化、制度化和系统化；第三，领导者要成为积极参与培训的表率，起到示范带头作用；第四，领导者要把员工培训与对员工的绩效考核、晋升等结合起来。

三、员工“工作—家庭”平衡的策略与方法

（一）员工的工作—家庭冲突

任何一个员工在生活中都必然会遇到工作与家庭的矛盾或冲突问题，如何在二者之间取得平衡，化解二者之间的冲突和矛盾，是员工面临的难题之一。而这个难题解决得如何直接影响员工的工作态度、工作表现、绩效水平和职业前景，进而影响组织的发展，所以员工的工作—家庭平衡问题也是组织人力资源开发面临的重要课题之一。

实际上，除了工作和家庭之外，员工还有自己的个人生活空间和自我发展问题。图 14.2 给出了员工生活的三个区域及其相互之间的冲突模型。每一个员工都需要将一部分时间和精力投入到自我发展区（A 区），如自己的业余爱好、社团生活、友谊等，也需要将一部分时间和精力投入到工作区（B 区），还需要把一部分时间投入到家庭生活区（C 区）。这三者之间并非相互独立、互不影响，而是经常会相互挤占对方的空间，产生冲突与矛盾。

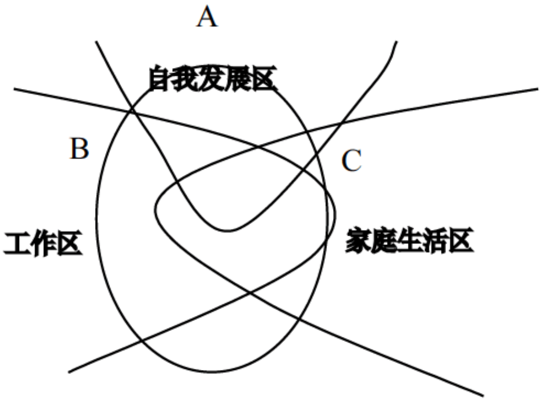


图 14.2　自我发展、工作和家庭之间的冲突模型

研究表明，员工的工作—家庭冲突主要表现在以下几个方面：（1）工作占用了与家庭成员相聚的时间和承担家务的时间；（2）工作地点与家庭所在地之间的矛盾，也就是说员工所喜欢的家庭居住地很可能不是工作单位的所在地；（3）在工作上的收入水平、职位高低及职业声望与在家庭中的角色地位之间的矛盾；（4）围绕工作的感情气氛与家庭成员的感情气氛之间的相互影响。这四个方面的关系如果处理不当，常常导致各类冲突的发生，如时间冲突、情绪冲突、行为冲突和角色冲突等，这都将会给工作和员工个人发展带来不利的影响。

（二）工作—家庭平衡的理论基础

关于工作—家庭关系的研究非常活跃，早期较有影响的理论是“溢出理论”和“补偿理论”。后来，美国学者克拉克在批判性地总结了前人研究的基础上，提出了“工作—家庭边界理论”。该理论认为，工作和家庭属于两个不同性质的生活领域，二者之间不存在天然的联系，却存在明显的边界。将工作与家庭联系起来的不是感情，而是人。人们每天在工作和家庭的边界上徘徊，被迫不断地在工作和家庭两个领域间穿梭转移，同时塑造着两个领域的边界，边界影响着不同领域内的成员关系。在领域穿行的过程中，人们不断调整焦点目标及个人的“内心风格”以适应每个领域独特的要求。边界理论告诉我们，虽然工作和家庭之间的冲突难以调和，但个体可以通过调整工作与家庭的边界来达到二者的平衡。平衡是实现工作和家庭生活满意度和减少工作与职业角色冲突的桥梁。该理论既描述了工作—家庭冲突的原因，又给出了解决工作—家庭冲突问题的框架，为组织和员工更好地处理工作与家庭关系提供了工具性支持。

（三）工作—家庭平衡计划

工作—家庭平衡计划是组织为帮助员工协调和平衡工作—家庭冲突而建立的社会支持系统和心理保健系统，是组织人力资源开发计划的重要组成部分。一般地说，该计划的实施需要做好以下几项工作：

（1）加强与员工的信息沟通，及时了解和切实关心员工的家庭困难，有针对性地给予

帮助，如提供弹性工作制、建立婴儿与老人照料中心等。

（2）向员工提供家庭问题和压力排解的咨询服务。如设立专门机构，选配专业人员，向员工提供家庭问题或心理问题的咨询服务。例如，第十一章详细介绍过的员工援助计划就是解决员工工作—家庭平衡问题的重要途径之一。

（3）实施职务分担制度，即由两名或多名员工共同承担某项全职工作，以便员工有时间照料家庭。

（4）组织支持性服务，如对员工进行培训、灵活的福利计划等。

第三节　领导者处理人际关系的策略与方法

一、领导者人际关系概述

（一）人际关系的含义、特点及影响因素

人际关系是人们在共同的社会活动过程中彼此之间心理上的距离与联系，是社会交往的结果。它既包括心理关系，也包括行为关系。不同的人际关系会引起不同的情感体验。人与人之间如果能够满足对方的社会需求，则能够形成与保持接近的心理关系，表现为相互友好、相互喜爱的情感，双方就会感到心情舒畅，心理距离就会越来越亲近，反之，双方关系就会疏远或紧张。

相对于其他关系而言，人际关系有其自身的特点。首先，社会性是人际关系的根本特征，是把人类群体关系同动物群体关系区别开来的特征。人是社会的人，一个人的生存和发展离不开与别人的交往和联系。美国心理学家梅奥通过霍桑实验，提出了人际关系学说，认为人除了物质、经济的需求以外，还有社会的、心理的需求，这些需求是通过人际交往来满足和实现的。社会性的另一个表现是人们在交往过程中必须遵循一定的社会规范，包括一定社会历史条件下形成的法律规范和道德规范。离开或违背了这些规范，难以形成良好的人际关系。其次，人际关系具有情感性特征。人是富有感情的动物，人们之间的交往是带有感情色彩的，感情因素维系着人际互动，同时人际交往的目的之一就是满足人们的情感需求。感情是人与人交往的基础，是亲密人际关系建立的基本条件。第三，人际关系具有复杂性。在人们的交往过程中，各种关系交织在一起，错综复杂。心理的、行为的、感情的、利益的以及政治、经济、伦理等各种因素共同制约和影响着人际关系。

人际关系的亲近与疏远表现为人们彼此之间吸引力的大小。研究表明，影响人际吸引的因素主要有：（1）临近性和熟悉性。俗话说：近水楼台先得月，向阳花木早逢春。一般情况下，交往频率越高，相互之间越熟悉，就越有可能彼此吸引。地理位置上临近，相互接触机会就增多，也就更容易了解对方。（2）相似性与互补性。在社会交往中，人们对于那些与自己具有某些相似性特征的人心存好感，特别是在年龄、职业、社会地位、文化水

平、经历以及价值、态度等方面与自己相似的人，容易产生好感。互补性是指当一方具有的品质正好是另一方所不具备的时候，前者对后者就会有吸引力。（3）外貌。个人的长相、衣着打扮、姿态等都会对彼此的吸引力产生一定影响，尤其在双方第一次接触的时候，由于第一印象的作用，人的外表对双方关系的发展具有重要作用。（4）对等性。人们总是希望自己被他人所接受，因此更乐意与喜欢自己、欣赏自己的人交往。（5）能力。一般情况下，能力越强的人越受人欢迎。另外，人们的人格特征、双方的默契程度等也影响人们之间的相互吸引。

（二）领导者的人际行为模式及其重要性

领导者的人际行为模式是影响领导有效性和领导者影响力的重要因素之一。领导者处理人际关系的不同方式会引起员工不同的感受和反应，从而影响领导效果。心理学家李雷（T.F.Leary）总结概括出了如表 14.1 所示的八种领导者人际行为模式及其后果。

表 14.1　领导者八种人际行为模式及其不同后果

领导行为模式	下属的反应
管理、指挥、劝告、教育	尊重和服从
关心、帮助、支持	信任和接受
合作、同意、友好	协助和温和
尊敬、信任、赞扬、请求帮助	劝导和帮助
害羞、礼貌、服从	骄傲或控制
反抗、疲倦、怀疑	惩罚或拒绝
攻击、惩罚、不友好	敌对和反抗
激烈、拒绝、夸大、炫耀	不信任或自卑

显而易见，领导者的人际关系比一般的人际关系更为复杂。领导者以放射型的方式同上级、同事、下级和其他群体发生着全方位的人际交往。每一位领导者都时刻面临着如何处理好这些关系的问题。无论哪方面的关系不协调，都很难顺利开展工作。即使领导者与下属关系融洽，领导者群体也很团结，但如果与上级关系不好，仍将一事无成，最终可能被调离或者被降职；如果领导者与上级、下级的关系很好，但领导者群体内部不团结，人际关系不融洽，工作中不能劲往一处使，形不成有效的合力，也难以把工作做好；如果领导者与下属关系不好，领导者的意图不能很好地被下级贯彻落实，难以有效地调动下属的工作热情与积极性，不仅难以完成工作任务，还会导致下属的抵制、对抗情绪和行为，久而久之，就会使组织处于相当被动和不利的局面。

二、领导者处理与上级关系的策略与方法

对于处在组织中特定职位的领导者来说，上级就是比自己拥有更多权力和权威的人。领导者处理好与上级的关系无论对组织发展，还是对领导者个人的发展，都是非常重要的。

从组织发展的角度看，良好的上、下级关系，共同的价值观、态度和方法，可以减少矛盾和冲突，相互提供更多的支持，这有利于工作的顺利开展和目标的如期实现。从领导者个人发展的角度来看，拥有良好的上下级关系，有利于得到上级更多的提携，在决策中拥有更多的发言权，并获得一些重要的工作任务，在职业生涯上得到支持。相反，如果与上级的关系不好，不仅难以得到有效的支持，甚至难以得到公正的评价，当然也不会有好的前途。

在处理与上级的关系时，很多领导者往往有一些误解，认为自己与上级的关系纯粹是运气决定的，自己处于被动地位，是否被上级喜欢和器重不是由自己决定的。其实不然，上下级关系的质量并非完全取决于上级，下属应学会采取积极的步骤来加强与上级的联系。实际上，不管个人处于组织的何种职位，都有可能帮助上级取得成功。领导者处理与上级的关系主要应该注意以下两个方面：

（1）理解上级的目标和意图。首先，在了解了上级的价值观、偏好和个性的基础上，弄清楚上级做事情的真正目标和意图，这有助于下级更好地贯彻执行上级的指示，增强双方的关系。其次，下级也要意识到，上级不是超人，他们也有弱点，在贯彻执行上级目标和意图过程中，方法上要有创意和创新，弥补上级的弱点和不足，这不仅可以得到上级的赞赏，更重要的是有助于提高和改善组织绩效。第三，设法使上级更多地了解自己，多征求上级的意见和建议，强化上下级关系。很少有上级不喜欢倾听下级汇报、了解下级工作情况和对下级提出意见和建议的。

（2）主动适应上级的领导风格。研究表明，一些下级领导者得不到上级认可或器重，是因为他们没有能力或者不愿意适应上级与自己不同的领导风格。下级领导者应当牢记，适应上级的领导风格是自己的责任。不同的领导者有不同的领导风格。例如，有的领导者雷厉风行，有的领导者做事缜密；有的领导者只管结果不问过程，而有的领导者喜欢事无巨细；有的领导者喜欢听下级的口头汇报，有的领导者则喜欢书面汇报和下达书面指示等。因此，作为下级需要灵活地适应上级的决策风格、问题解决策略、沟通方式和互动策略等。此外，有些领导者会主动地讲清楚他们对下级的角色要求，但大多数领导者不愿意或讲不清楚对下属的角色要求，他们期望下属能够明白自己应该做什么、怎么做。下级可以主动地列出自己的主要工作职责，然后与上级进行沟通和交流，征求上级领导的意见和建议，这样也可以加强与上级领导的关系。

三、领导者处理与下属关系的策略与方法

（一）领导者与下属关系的重要性

领导者与下属的关系既是决定领导者影响力的前提条件，也是影响领导行为有效性的重要因素。领导就是领导者与下属不断产生互动的过程，领导者最重要的职能就是激励下属完成目标和提高下属的工作满意度。能否做到这一点，取决于领导者与下属互动的效果，即互动所导致的领导者与下属的人际关系。成功的领导者总是能够把各方面的专门人才团

结在自己周围，让他们心情舒畅地工作，以集体的力量来建功立业。美国钢铁大王卡内基的墓志铭上写着这样一句话：“这里长眠着一位善于同高于自己的人一道工作的强人。”这句话一言道破了领导者与下属关系的重要性。

（二）领导者处理与下属关系的原则

在处理与下属的关系时，领导者应遵循以下原则：

（1）以身作则原则：要求下属做到的事情领导者首先要做到，甚至做得更好，以起到示范作用。

（2）尊重下属人格原则：尽管在组织关系中领导者与下属有上下级之分，但在人格上是平等的主体关系，下属的人格地位是独立的，领导者应予以足够的尊重。

（3）相互利益原则：领导者主动关心下属的利益，并尽可能满足下属的需要，使下属产生敬重和服从感。

（4）积极激励原则：领导者要不断地开放和持续地激励下属的工作积极性，做到持之以恒。

（5）沟通授权原则：领导者要通过沟通网络，经常与下属进行交流，增加彼此的了解，还要及时有效地进行授权，营造互助与合作的氛围。

（6）民主参与原则：领导者要尽量扩大下属民主参与的机会，用“权力平衡”来代替“简单的命令服从”，增强下属的责任意识、主动意识以及对领导者的信任和依赖。

（三）领导者缩短与下属心理距离的策略与方法

我国管理心理学家俞文钊教授认为，领导者要想缩短与下属的心理距离，融洽与下属的人际关系，需要做到以下几点。

1．深入了解下属的行为动机

从理论上讲，每一个工作群体都有一个共同的目标，全体员工都应该有共同的认识，但事实上，由于每个人的人生观和价值观不同、经历和教育程度不同、所处的社会地位不同以及考虑问题的角度和重点不同，下属的想法和领导者的想法不可能完全一致，认识和动机也是千差万别。因此，领导者要深入了解下属的不同想法，只有这样，才能有助于双方达成共识，最终实现个人目标与组织目标的统一。

要认识下属的行为动机，领导者一方面要客观地搜集下属对自己的反应，虚心听取不同意见，以纠正自己的片面性，另一方面要学会经常检视自己内心深处真正的动机与情感，进而设身处地地理解和把握下属的真实动机与想法。

2．重视下属的尊重需要

每一人都有自尊的需要，领导者对待下属，要特别注意方式方法，不能使他们失去面子。实际上，下属为了维护领导的面子，总是千方百计地去满足领导者和同事的要求，如果领导者不考虑下属的面子，就容易使下属格外伤心，从而丧失前进的勇气，有的甚至会自暴自弃或反目成仇。因此，不伤害并千方百计地保护下属的自尊心，是领导者处理与下属关系的第一要务。

3．正确对待下属的过失行为

当下属有过失行为时，领导者既要留有情面，又要不失时机地予以处理，做到仁至义尽和赏罚分明并重。具体而言，应注意以下几点：

（1）不当众责骂下属。

（2）与下属谈话时，不带蔑视的口气和情绪。

（3）不扩大下属的错误和过失，不上纲上线。

（4）以平等的态度对待下属。

（5）尽可能体谅和容忍下属的过失，给下属创造改正错误的机会。

对于有过错的下属，领导者如果处理得当，会使下属和领导的关系更加亲近，否则会使下属疏远自己，甚至离心离德，有的会成为领导者的对立面，带来不利的影响。

本章小结：

1．授权就是领导者向下属下放权力和责任的一种管理方法。授权将领导者从烦琐的杂务中解放出来、使追随者得到了锻炼和成长机会、还能够起到激励员工的作用。领导者授权时应注意授权的内容和对象，做到任务清晰具体、指明目标而不是确定程序、对绩效进行监控、多赞许，少责备。

2．领导者的威信是领导者在下属心理上所受到的肯定、尊敬和信任程度，是下属对领导者的主观评价。它主要由政治威信、道德威信和职业威信三部分组成。领导者的虚假威信主要有压服威信、夸夸其谈威信、妄自尊大威信、收买威信、距离威信等几种形式。领导者树立威信应注意做到正确对待权力和威信的关系、加强自身修养、正确处理领导者与员工之间水平距与情感距的关系。

3．会议是组织运行不可或缺的重要组成部分。领导者召开会议前后应注意确定是否需要召开会议、列出会议目标、按议程表进行、事先提供相关资料、使会议尽可能地方便、鼓励参与、做好会议纪录。

4．组织职业生涯管理是指由组织实施的、旨在开发员工的潜力、留住员工、使员工能自我实现的一系列管理方法。它对组织和个人的发展都具有十分重要的意义。组织职业生涯管理应遵循可行性原则、适时性原则、适应性原则、持续性原则等。职业生涯管理的步骤包括综合评估与职业定位、职业生涯发展机会评估、职业生涯目标设定、制定职业生涯规划实施方案、职业生涯规划调整等。组织可以采取给个人提供自我评估的工具和机会、进行个别职业发展咨询、发布内部劳动力市场信息、设置潜能评价中心、实施培训等措施管理员工的职业生涯。

5．员工培训是为了实现组织目标而进行的提高员工知识、技能和能力的过程。培训的内容十分广泛，培训的方式主要有组织内部培训和外部培训两种形式。领导者应该树立学习型组织的观念、建立员工内训和外训管理体制和实施计划、成为积极参与培训的表率、把员工培训与对员工的绩效考核、晋升等结合起来。

6．工作—家庭冲突是员工面临的难题之一，也是组织人力资源开发面临的重要课题之

一。工作—家庭平衡计划是解决这个问题的有效途径，它是组织为帮助员工协调和平衡工作—家庭冲突而建立的社会支持系统和心理保健系统。具体措施有及时了解和切实关心员工的家庭困难、向员工提供家庭问题和压力排解的咨询服务、实施职务分担制度、提供支持性服务等。

7．人际关系是人们在共同的社会活动过程中彼此之间心理上的距离与联系。它具有社会性、情感性、复杂性等特征。临近性和熟悉性、相似性与互补性、外貌、对等性、能力等影响人们之间的相互吸引。领导者的人际行为模式是影响领导有效性和领导者影响力的重要因素之一。领导者处理与上级的关系时应注意理解上级的目标和意图，主动适应上级的领导风格。领导者处理与下属的关系时应遵循以身作则原则、尊重下属人格原则、相互利益原则、积极激励原则、沟通授权原则、民主参与原则，并做到深入了解下属的行为动机、重视下属的尊重需要、正确对待下属的过失行为。

本章思考题：

1．领导者有效授权的意义何在？如何进行有效授权？
2．领导者如何建立真威信、避免假威信？
3．领导者如何提高会议的有效性、增强针对性？
4．组织实施工作—家庭平衡计划的依据、意义何在？如何实施？
5．结合组织管理实际，谈谈如何进行员工职业生涯管理？
6．领导者如何正确处理与上级、下级的关系？

案例分析：

The parlor 是旧金山的一家经营三明治和小型晚餐的营业店，它主要的吸引力在于用高品质的老式苏打泉水制成的优良的圣代冰淇淋和汽水，优质的三明治也颇受食客的青睐，开业七年来，生意一直稳步增长。

随着经营规模的不断扩大，The parlor 经营店的所有者、管理者理查德·帕维斯决定雇佣一名营业经理，以便使自己把更多的时间和精力投入到其他更重要的工作中。经过一个月的招聘和面试，他选择了保罗·麦卡锡，麦卡锡曾经做过镇上久负盛名的滑稽表演剧场的点心、饮料部门的管理者。

麦卡锡第一天上班是在没有人陪同的情况下走入营业店的（当时帕维斯不在镇上），他介绍了自己，雇员们才得知他的身份。

在开始的几个星期，麦卡锡很负责地完成他的管理工作，并看起来很有效率，根据合同，他的报酬是固定薪水加上为店里各项节约费用的百分比提成，别的雇员的报酬是按照固定的小时工资支付的。

一个月后，麦卡锡全身心的投入到节约计划之中，这样可以提高他的收入。他武断地做出了许多决定，如更换原料供应商、减少菜单上每种菜的份额、延长低工资率雇员的工作时间、减少高工资率雇员的工作时间等，当雇员们对麦卡锡的新举措提出质疑时，他发

誓说这些举措对公司没有负面影响。于是一批老雇员纷纷离开，只能重新招聘新人。

罗恩·夏普是附近大学的会计系学生，在麦卡锡来这里之前曾做了 5 个月的夜班快餐厨师，工作尽职尽责，工作纪录一直保持良好。一天，罗恩的一名同事（负责白班的厨师），因迟到 5 分钟且与麦卡锡大吵，麦卡锡立刻解雇了他，因此，在罗恩凌晨 3 点下了夜班之后，麦卡锡要求他顶替那位被解雇的厨师在早晨 9 点继续上班（按规定罗恩通常上班的时间是下午 4 点）。但是，当罗恩困倦不堪地在上午 10 点钟到达时（上了一节 8 点钟的会计课），麦卡锡大发脾气，暴跳如雷，他警告罗恩，“再有一次你就可以去找另一份工作了。如果你为我工作的话，就要按照我的方式做事，否则你就别在这里工作。”“这对我来说真是好极了！”罗恩立刻回击了过去，愤然地将围裙扔进了水池里。

问题：

1．帕维斯的授权得当吗？

2．麦卡锡的领导风格、领导艺术到底出了什么问题？

第十五章　胜任特征模型及领导干部选拔

前面两章对领导和领导者的概念、领导有效性理论及领导策略和方法等问题进行了探讨。这只是回答了怎样让已有的领导者做得更好的问题，却没有回答如何科学地选拔和培养领导者的问题。实际上，后一个问题才是许多组织和企业更加关心的问题。本章将从胜任特征模型入手，引申出领导者胜任特征模型的概念，然后对近年来出现的、应用较多的领导者评价和选拔方法加以介绍。

第一节　胜任特征模型

一、胜任特征的含义

美国哈佛大学著名心理学家麦克莱兰（McClelland）于 1973 年发表了一篇题为“测量胜任特征而不是智力”的文章，明确提出了胜任特征（competency）的概念，并指出胜任特征是指那些能够区分在特定工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征。这一概念使当代的人才观发生了巨大转变，由单纯以智力高低为标准转变为以个人综合素质为标准，将人员的素质特征与实际工作岗位特点直接联系起来，突出了实际工作中解决问题的能力（许多拥有高智商的个体不能胜任某些实际工作）。

胜任特征概念一经提出，便迅速成为研究的热点。经过 20 多年的发展，在大量研究基础上，斯本塞（Spencer）于 1993 年重新对胜任特征进行了界定：胜任特征是指和参照效标有因果关联的个体的潜在特征，或者说是能将某一工作岗位上表现优秀者和表现一般者区分开来的个体潜在特征。道尔顿（Dalton，1997）认为，胜任特征就是那些让个体在工作中脱颖而出的实际行为。杜博斯（DuBois，1999）认为，胜任特征是指那些在实际工作中有效完成任务所必需的特征或属性，具体来讲，就是那些表现优异者所拥有的特征。虽然上述几种表述略有差异，但本质是一致的：首先，胜任特征是指一组个体拥有的特征；其次，这组特征与高绩效（表现优秀）具有因果关系，或者说是导致高绩效的直接原因。

二、胜任特征模型的内容或结构

胜任特征模型是指担任某一特定任务角色所需要具备的胜任特征的总和，是一种包含多种胜任特征的结构。它描述了有效完成特定组织工作所需要的知识、技能和特征的独特结合。对于胜任特征模型的内容或结构，目前存在以下几种理解。

（1）从类别的角度看待胜任特征的内容。斯本塞在提出胜任特征概念之后，界定了胜任特征包含的内容，它们是知识、技能、自我概念、特质和动机。麦克莱兰认为胜任特征除包含上述五个方面外，还包括社会角色，并认为由这六个方面组成的胜任特征模型是分层排列的：知识、技能是显性的，如浮出水面的冰山之一角；社会角色、自我概念、特质、动机是隐性的，是沉入水中的冰山的主体部分。

（2）从不同维度上阐释胜任特征的内容与结构。诺德哈格（Nordhaug）认为，胜任特征包含三个维度：任务具体性、行业具体性和公司具体性。任务具体性（task specificity）是指胜任特征与完成一项具体工作任务的相关程度。低任务具体性意味着胜任特征基本上与任何一项具体工作任务没有特殊关系，而与更大范围内的不同任务关系密切，如分析能力、与他人协作的能力、问题解决能力、沟通技能等。如果一种能力仅适用于某一公司，就是公司具体性（firm specificity）。米切尔和载迪（Mitchell & Zaidi） 认为，公司具体性胜任特征可以导致雇主与雇员因双方利益上的一致而产生一种长期的契约。行业具体性是与某一行业密切相关的胜任特征，某些非公司具体性的特征可以成为行业具体性特征。诺德哈格将任务具体性、公司具体性和行业具体性三个维度结合起来，构成了一个表 15.1 所示的胜任特征分类框架。

表 15.1　诺德哈格的胜任特征分类表

任务具体性	公司具体性		
	低		高
	行业具体性		
	低	高	
低	I 元胜任特征	II 行业通用胜任特征	III 组织内部胜任特征
高	IV 标准技术胜任特征	V 行业技术胜任特征	VI 特殊技术胜任特征

I型：元胜任特征。该类胜任特征是低公司或行业具体性的，可用于完成大量的不同任务，包含广泛的知识、技能和态度。例如，读写能力、学习能力、分析能力、创造能力、感知和操作环境信号与事件的能力、容纳和掌握不确定性的能力、与他人沟通和合作的能力、谈判的能力、应变的能力等。

II型：行业通用胜任特征。该类特征具有低任务具体性和高行业具体性，拥有完成某一行业任务的能力。例如，拥有产业结构及其目前发展状况的知识，具有分析竞争对手战略和运作方面的能力、在行业中同其他公司形成合作和联盟的能力等。

III型：组织内部胜任特征。该类特征具有低任务具体性和高公司具体性的特点，拥有关于组织文化、公司内部沟通渠道、组织中的政治动态和公司的战略及目标等方面的知识。

IV型：标准技术胜任特征。该类特征具有高任务具体性、低行业具体性和低公司具体性特点。它是一个范围较广的具有操作定向的胜任特征。例如，打字和速记技能、普通预

算、计算机编程技能等。

V型：行业技术胜任特征。该类特征具有高任务具体性、高行业具体性、非公司具体性的特点。它在行业内可被跨公司流动使用，并且仅仅可用来完成一个或少量有限的工作任务。例如，建造自动机械、拼接计算机硬件等。

VI型：特殊技术胜任特征。该类特征具有高任务具体性和高公司具体性的特点，仅仅被用来解决一个公司内部的具体任务，与独特技术和日常操作的知识和技能有关。例如，在公司里与使用特殊工具进行精巧制作相关的技能。

（3）从功能的角度看待胜任特征的内容。纵观几十年来关于胜任特征的研究成果，结合近几年工作分析发展的新趋势，有人认为采用上述分类仍显呆板，不能涵盖胜任特征的全部，并且影响了胜任特征运用的灵活性。因此，主张从功能的角度来考察胜任特征的结构，包含两层含义。首先，胜任特征是一个涵盖了 KSAO 四方面内容的结构。K（knowledge）是知识，指胜任某一工作岗位所必须拥有的知识，在形式上体现为一组包含事实、规则和程序的信息，它是发展岗位能力与形成岗位技能的基础；S（skill）是技能，指能够轻松而准确地完成组织任务的能力，通常指需要借助身体运动、视觉等完成的心理运动类活动；A（ability）是能力，指完成工作所需要的认知能力，知识是这种认知能力的基础；O（other characteristics）是其他，包括个性、动机、态度等。岗位不同，构成其胜任特征模型的上述四要素的比例亦不相同。其次，胜任特征是成功适应工作环境、任务要求的个体 KSAO 的整合，即个体对工作环境的成功适应（胜任特征）是通过整合能力、恰当的知识、情感以及行为模式等而获得的，是一种整合了的内部结构。从功能上对胜任特征的结构进行界定，使胜任特征具有了情境依存性，即不同的工作环境，可以产生不同的胜任特征，胜任特征是多元的。

三、胜任特征模型的特点

与传统的工作分析相比较，胜任特征模型具有自己的突出特点。

（1）强调“O”的功能作用。在传统的工作分析中，通常以现有的量表（如 MMPI、16PF 等）测量员工的个性特点，然后与工作绩效进行相关分析，发现个性特点等与工作绩效的相关甚低，由此忽略“O”的作用。胜任特征模型从工作中表现优异者的特征出发，直接收集数据，不受任何现有量表的限制，不但能直接考察知识、能力、技能等的作用，还可以直接考察个性特点、动机、信念等的作用，如工作中的利他行为、团结协作精神等，认为这些行为或精神是影响个体或组织绩效的重要因素，尤其在今天及未来的企业中，当合作变得越来越重要、越来越多的企业摆脱手工操作、依赖个体精神努力时，“O”的作用愈发显得重要。

（2）可以从个体和组织（核心竞争力）两个层面建立胜任特征模型。就目前国内的研究现状来看，多从个人层面建立胜任特征模型，如对电信行业员工胜任特征的研究、对家族企业高层管理者胜任特征的研究、对 IT 企业项目管理者胜任特征的研究等，都是从某一行业或职位的特点出发，从个体层面整合 KSAO，构建模型。随着研究的深入及组织的发

展，建构组织胜任特征模型成为必需。山奇士（Sanchez）等将组织胜任特征定义为以各种方式维持协调、调度资源以实现组织目标的能力。多纳（Donna）将组织胜任特征定义为可能给公司带来竞争优势的知识、技能、技术体系。组织胜任特征通常被称为核心胜任特征（core competencies），它是组织中独特的、具有竞争优势的各种资源的综合，包括组织的战略、知识、技术、技能、价值观、文化等成分，是组织中个人和组织胜任特征的整合，随时间和组织的发展而积累，难以被竞争对手模仿，因此核心胜任特征是组织核心竞争力的重要源泉。多纳采用问卷法对 14 家制药业公司的胜任特征进行研究，发现技术胜任特征、市场胜任特征、协调胜任特征与公司绩效相关。索玛斯（Thomas）用问卷法研究组织的技术胜任特征和网络胜任特征，发现二者对组织改革的成功具有重要影响。

（3）胜任特征模型是未来定向的、规定性的，或者说是针对现在与未来的组织发展策略而建构的特征模型，它通常以组织推崇的价值或经验丰富的管理者的组织发展愿景为出发点，以工作发展的未来趋势对个体或组织 KSAO 的要求为基础。例如，某一组织的胜任特征模型包括下列 10 种胜任力：商业敏感性、沟通能力、团队精神、坚韧不拔、影响他人、关键性思维、管理冲突与变化、结果定向、创新、表现优秀。就目前来讲，这些特征是未来组织发展的必备特征，只有具备这些特征，才能在未来竞争激烈、全球化趋势的商业大潮中求生存、求发展。以这些特征为准绳选拔人才、培训职工，才能使组织占得先机，立于不败之地。而传统的工作分析，由于以现有的工作岗位为基础，得出的结论必然是“过去式”的、总结性的，滞后于组织发展。

（4）操作简单、省时。胜任特征模型只对比在工作中表现优秀者和一般者之间的差异，选择优秀特征构成模型，因此与照顾到方方面面的传统工作分析相比较，更加经济。

四、胜任特征模型的作用

在现代人力资源管理和开发中，运用胜任特征模型可以为组织与企业选拔优秀人才，有针对性地培训人才，灵活设计薪酬和激励员工提供依据。

（1）人才选拔。首先，由于胜任特征是基于工作中表现优秀者的特征，因此以这些特征作为效标选拔人才，可以为组织招募到优秀员工。其次，由于胜任特征是表现优秀者的核心的、潜在的特征，或者说是影响工作绩效的本质特征，因此，以这些特征挑选人才，可以为组织选拔到具有核心竞争力的员工。相对于传统的人员选拔（注重教育背景、知识水平、相关的工作经验）而言，择人标准更加直接，重点突出，避免了仅凭学历水平而选择人才“赝品”的尴尬。第三，胜任特征可以针对未来职位的工作特点做出规定性的描述。当今世界，市场与科学技术的变化日新月异，企业往往需要在短时间内完成转型，企业结构与战略方向的改变会导致新岗位的出现、旧岗位的消失。基于胜任特征的人才选拔可以前瞻性地为组织或企业的不断改组与发展做好后续人才的准备工作。

（2）员工的培训与发展。培训的目的是帮助员工弥补不足，从而达到岗位的要求；培训的原则是投入最小化、收益最大化。基于胜任特征的培训，可以做到量身定做，因此可以帮助员工弥补自身不足，有的放矢地突出培训重点。其次，也是最重要的，最能体现基

于胜任特征模型培训特点的是，胜任特征模型是未来定向的、规定性的，就好比事先已经塑造好了某类人才的模型，根据这种理想模型展开培训，针对性强，便于设定培训的内容与模式，更好地促进员工的发展。例如，布莱克（Black）曾根据全球性领导应该具有的胜任特征模型，提出培训的根本目标：拓宽个体思路，形成一个可以包容全世界的心理图式（mental map）。由此提出培训模式：重构心理图式，即用某些新观念影响旧有的心理图式，以使它迅速解体并形成新的心理图式。

（3）薪酬设计。基于胜任特征模型的薪酬设计奖惩分明，便于量化，与传统的薪酬设计相比较，更有利于促使员工产生组织所需要的行为，激发员工的工作热情，形成良性循环。

五、建立胜任特征模型的方法

建立胜任特征模型的方法有许多种，目前最常用的是行为事件访谈法（behavioral event interview，BEI）。该方法是由美国心理学家麦克莱兰提出来的，他将工作分析中的关键事件法和主题统觉测验结合起来，采用开放式的行为回顾式探察技术，让被访谈者找出他们在工作中最成功和最不成功的三件事情，进行详细描述，然后分析访谈内容，通过对比担任某一任务角色的卓越成就者和表现平平者体现出的特征差异，最终确定该任务角色的胜任特征模型。行为事件访谈法是目前得到公认的、建立胜任特征模型的最有效的方法，另外的方法还有专家小组法、问卷调查法、观察法等。

第二节　领导者胜任特征模型

一、领导者胜任特征模型的含义

领导者胜任特征模型是运用上述胜任特征模型的理论及建模方法研究领导有效性或领导力的一种方法。在第十三章中已经详细介绍了许多领导有效性的理论。与那些理论不同的是，领导者胜任特征模型研究另辟蹊径，从具体领导岗位出发，以领导者自身特征为主要研究对象，试图甄别有效领导者的主要特征。它与过去的领导有效性理论具有以下几点区别：

（1）两者的概括水平不同。过去的所有领导有效性理论都试图建立一种普适性的理论。例如，变革型领导认为变革型领导应该能够“预见未来趋势，激发追随者理解并包容一种新的可能性的愿景，使追随者成长为领导者或更好的领导者，把组织或团体建设为一个受到挑战与回报的学习者的集体”。变革型领导理论是当今社会经济和组织发展对领导力诉求的一种理想表达，普适于政治、经济、文化领域的所有领导者。而领导者胜任特征模

型只研究某一具体领导岗位所需要的领导特征，具有具体性的特点。例如，姚翔、王垒等人对项目管理者胜任特征的研究表明，项目管理者应该具有计划性强、全局观念、沟通能力、协调能力、责任心强、勇于承担责任等 23 个胜任特征；仲理峰、时勘对家族企业高层管理者胜任特征的研究表明，我国家族企业高层管理者应该具有自信、主动性、信息寻求、组织意识、影响他人、权威导向、仁慈关怀等 11 项特征。

（2）两者研究的范围不同。过去的领导有效性理论涵盖领导有效性的方方面面，只要对领导有效性有所贡献的方面都可以包含在内，包括环境、任务、个性品质等。例如，领导者的权变理论认为领导有效性并不取决于领导者自身的行为和个性，而取决于领导者、被领导者和环境三者之间的关系，领导有效性是三者的函数（参见第十三章）。而领导者胜任特征模型只关心领导者自身拥有的个性及行为特征，而不涉及其他方面，具有专一性的特点。

（3）两者的出发点或针对性不同。过去的领导有效性理论主要是针对现在的，是为了说明和解释现有领导者的领导有效性问题，弄清楚它的影响因素，为现有的领导者及其上级出谋划策。而领导胜任特征模型则主要是针对未来的，是为聘用和选拔未来领导者服务的，具有前瞻性的特点。

尽管领导者胜任特征模型与过去的领导有效性理论具有显著的不同，但它们之间也存在着千丝万缕的联系。领导者胜任特征模型常常以过去的领导有效性理论作为自己建模的理论基础和参照。例如，奥德基（Alldredge） 等为 3M 公司建立的全球性领导者胜任特征模型由 3 类 12 个胜任特征组成：第一类是根本的胜任特征，是新职工被雇佣时就应该具备的特征，包括伦理道德和真诚、智力技能、成熟和判断；第二类是必需的胜任特征，这些特征可以为提升到更高和更复杂职位做准备，包括消费者定向、培养和激励他人、商业健康和结果；第三类是远景性（visionary）胜任特征，包括全球性观念、远景和战略、培育创新、建立联盟、组织灵活。而根据伯恩斯（Burns） 和巴斯（Bass） 对变革型领导的界定，变革型领导应该具有下列行为特征：个性魅力、激发他人动机、启迪他人智能、个人关怀等。其中激发他人动机是指创设愿景，描述组织的美好未来，以使追随者获得工作的意义和迎接工作中的挑战；启迪他人智能是指能够质疑问题假设、重塑问题结构以及产生崭新观点和解决问题方法的能力。对比奥德基为 3M 公司建立的全球性领导者胜任特征模型和伯恩斯等人提出的变革型领导理论，不难看出二者之间的联系。

二、领导者胜任特征模型的现有研究成果

领导者胜任特征模型和领导有效性理论的差异决定了领导者胜任特征模型存在的必要性，它的具体性、专一性和前瞻性等特点为领导选拔和培养提供了切实可行的依据和工具。因此，领导者胜任特征模型的研究范式一经产生，便得到迅速发展，目前国内外已有大量研究成果。

1970 年，McBer 公司和美国管理协会对 1800 名管理者进行了长达 5 年的跟踪研究，结果识别出优秀管理者的五个重要胜任特征：专业知识、心智成熟、企业家成熟度、人际

间成熟度、在职成熟度。1982 年，理查德（Richard Boyatzis）对 12 个行业 41 个管理职位的 2000 多名管理人员进行研究，建立了管理人员胜任特征的通用模型，该模型包括 6 个特征群（目标和行动管理、领导、人力资源管理、指导下属、关注他人、知识）和 19 个子胜任特征（效率定向、主动性、关注影响力、判断性地使用概念、自信、概念化、口才、逻辑思维、使用社会权力、积极的观点、管理团队、准确的自我评价、发展他人、使用单向的权力、自发性、自控、自觉的客观性、精力和适应性、关注亲密的关系）。Hay Group 公司利用自己遍布全球的分公司力量，建立了丰富的胜任特征模型库，认为优秀领导者的胜任特征包括四个因素：信息搜寻、概念思维、战略定向和客户服务定向，并开发了相应的领导胜任特征问卷。阿尔法（Alpha Assoc） 和沃特鲁（Waterloo）总结出管理人员具有的 5 项基本胜任特征：概念技能与独创性、领导、人际技能、行政管理和技术。范特南（Virtanen）对公共经理进行了公共事业管理胜任特征的研究，提出一个包含 5 大胜任特征的模型：任务胜任特征类、实体政策领域的职业胜任特征、行政管理方面的职业胜任特征、政治胜任特征和伦理道德类胜任特征。美国明尼苏达大学的研究人员经过多年的研究和实践，提出了领导者应具有的 20 多种胜任特征，如获取信息的技能、分析思考的技能、概念思考的技能、策略思考的技能、人际理解和判断的技能、帮助服务定向的技能、对他人的影响技能、对组织的知觉技能、建立和管理人际关系的技能、发展下属的技能、指挥技能、小组工作和协作技能、小组领导技能等。多维奇和赫伯特（Dulewich & Herbert,1999）对大不列颠和爱尔兰一些公司的总经理进行了 7 年的跟踪实证研究，得出 12 大类胜任特征因素：战略眼光、分析与判断、计划与组织、管理员工、说服、坚持性与果断、人际敏感性、口头沟通、毅力和适应能力、精力与主动性、成就动机和商业意识。

我国对胜任特征模型的研究虽然刚刚起步，但其应用前景已得到政府、企业组织以及一些人力资源管理公司的认可，如北京市西城区宣布 2006 年将运用胜任特征模型作为辅助手段选拔正处级干部。国内一些研究者也正致力于各级各类胜任特征模型的研究与建立工作，并产生了一些成果。如前面提到的姚翔、仲理峰等人对项目经理及家族企业高层管理者胜任特征模型的研究，时勘等人对企业高层管理者胜任特征的研究，该研究得出企业高层管理者应该具有 20 项胜任特征：成就欲、关注质量与秩序、主动性、信息寻求、人际洞察力、客户服务意识、影响力、权限意识、公关、发展他人、指挥、团队协作、团队领导、分析性思维、概念性思维、技术专长、自控、自信、灵活性、组织承诺等。

目前胜任特征模型的研究方兴未艾，期望将来的研究能够更加细化、科学化，为各级各类领导者选拔和培训提供可靠基础。

第三节 领导干部选拔

领导干部选拔是一项严肃而复杂的工作。传统的领导干部选拔有一套严格的组织程序，通常采取两种方式：一种是自上而下的组织任命方式，即由上级组织经过培养、考察、民主评议、个别谈话、研究讨论等步骤，最终决定领导干部的人选；另一种是自下而上的选

举方式，即完全依靠群众投票选出领导干部。也有些组织采用介于这二者之间的选拔方式。目前，我国党政机关、事业单位、国有企业的领导干部选拔基本上沿袭这种程序，但也出现了一些新的做法。例如，通过公开招考方式（如公务员考试、局处级干部招考等）选拔领导干部，这种方式通常也会结合一定的组织程序（如考试资格审查、政审等），有时候还会采用一些与心理学相关的测试手段（如面试、无领导小组讨论、结构化访谈等）。而在非公有制企业或组织（如外资企业、私营企业、私立学校、私营机构）中，领导干部的选拔则采用不同的程序和方式，总体上看，其特点是目标更加明确化（如岗位职责具体明确）、程序更加公开化（如向社会公开招聘）、形式更加多样化（如依靠猎头公司、专业人才评价机构、高校专家等；采用书面考试、面试、各种形式的心理测验等）。下面着重对近些年来涌现出来的、在企业领导干部选拔中经常采用的几种心理学方法加以介绍。

一、360 度反馈评估

360 度反馈评估（360-degree feedback assessment），又称多评价者评估（multi-rater assessment）、多源反馈（multi-source feedback，简称 MSF）或全方位评价（full circle appraisal）。它是一种全方位整合信息的评价形式，包括上级评价、下属评价、同事和自己评价，有时还包括由顾客和与受评者有业务关系的其他人的评价。与传统的自上而下评价方式相比，其本质特点是信息来源的多样性，从而可以保证反馈的准确性、客观性和全面性。

360 度反馈评估方法有两个最基本的前提假设：（1）对个体从多角度进行观察将得出更有效和可靠的结论。首先，个体行为是立体的、多方位、多层次的，传统的自上而下评估方式只能提供被评估者的单方面信息。如果把一个人比作一座山的话，“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，不同的人观察的角度不同，看到的景象就会不同。即便是上级主管，也只能看到被评估者的某一侧面。而下属或同事与被评估者之间有着不同的交往和关系，他们可以提供一些从上级主管那里难以获得的关于被评估者的信息；同样，来自顾客或其他相关人士的评价也会很不相同。研究表明，同事能够提供最可信的评价，其次是下属，最后才是上级。其次，多源反馈可以减少误差。研究表明，如果所有参与评价者事先被告知他们的评估结果会与其他人的评估结果相比较，他们就会在评估过程中表现得更加客观。（2）行为的改变贯穿于被评估者自我意识增强的过程之中，如果自我意识改变了，其行为也将发生改变。360 度反馈评估通过反馈向被评估者表明“什么是需要学习和改进的”，使他们可以据此改变自己的行为。理查德等人（Richard ,James & Nicholas,1996）的研究发现，在收到下属评价的反馈结果后，那些最初绩效较低的管理者的绩效得到了明显的改善，并在随后的 2 年内持续保持改进。史密塞（Smither）等的研究也表明，最初收到负面反馈（也就是最低的评分）的管理者，其行为的改善最大。他们认为，这种现象可以用“自我一致性理论”加以解释。当管理者发现他人对自己的评分低于自我评分时，就会考虑自己的实际行为是否与其自我意象相一致，并为了维护其自我印象而试图改善绩效，以减小自我认知与他人印象之间的差距，恢复认知平衡。研究者指出，自评与他评一致性

和评价者之间一致性（如下属之间、上级与同事之间）的交互作用将影响被评估者对反馈的接受程度和态度，被评估者越是愿意接受反馈，其绩效越可能得到提高。

目前用于360度反馈评估的主要工具是问卷调查，因此问卷设计的合理性和科学性直接影响360度反馈评估的效果。为了保证评估的可靠性，在设计问卷时应注意以下几个方面的问题：（1）以工作分析的结果、组织倡导的价值观、组织期待的工作行为等为标准设定项目。例如，通用公司设计问卷的标准包括眼界、对顾客/服务质量的关注程度、完整性、责任心/投入与承诺、沟通/影响力、组织协调/授权、知识/能力/智力、主动性/快速性等。（2）根据不同的评估目的设定不同的项目。对于领导者的选拔而言，偏重于对个体能力的诊断与评估，在项目设定上应侧重于考察个体的潜在品质与能力。许多研究者建议此种情况下应基于胜任特征模型构建360度反馈评估问卷。胜任特征本身虽然不能直接作为评价指标，但它与各种管理行为指标有直接联系，借助胜任特征模型能产生相应的行为评价指标。就目前情况来看，国内外研究和实践所使用的问卷结构千差万别，尚缺乏系统的评价结构。（3）问卷的长短对评价效果具有影响作用。问卷的设计不能过长，否则会加大评估者的考核误差，尤其当评估者考核多个对象时，表现更为明显。但问卷也不能过短，否则不能包含所有相关行为项目，会影响评估的质量。问卷的长度一般以评定者能在10～15分钟内完成为标准。（4）必须坚持反馈的匿名原则。伦丹（London）等人在研究中发现，如果反馈不是匿名的，约有24%的人表示将要更改其对上级或同事的评价。多数研究者都建议用第三方来分析数据和准备反馈报告，如外部咨询公司或专业的管理顾问公司。

360度反馈评估也存在不足之处：（1）由于评价参照标准的不确定性，往往使得评价只关注一般特质，而不是特定工作行为；（2）评价是以个体记忆为基础的，不能真实反映被评估者过去的工作行为；（3）评价者不能观察到被评估者的全部工作行为，易以偏盖全；（4）在实施360度反馈过程中，如果培训和运作不当，可能会在组织内部造成紧张气氛，影响组织成员的工作士气。

二、评价中心技术

评价中心（Assessment Center）是近年来被广泛使用的一种人员选拔方法，它把已考虑雇佣或提升的候选人放置到模拟的工作环境中，以观察和评价他们在压力情境下的行为表现。评价中心是二战后迅速发展起来的一种人员测评技术，它应用现代心理学、管理学、计算机科学等相关学科的研究成果，通过无领导小组讨论、公文筐、角色扮演等情境模拟技术，对人的知识、能力、个性、动机等进行测量，从而实现对人的个性、动机和能力等较为准确的把握，做到人—职匹配，确保人员达到最佳工作绩效。

评价中心起源于德国1929年建立的一套用于挑选军官的多项评价程序，在这套评价程序中评价人员可以自由使用多种方法对行为样本做出评价。二战期间，英国及美国军队在模仿德国评价活动的基础上对其进行改造和发展，综合应用无领导小组讨论、团队任务、

深度面谈等方法和技术，把被测评对象置于更现实的环境中进行评价。1945 年，英国文职人员委员会采取八种评选方法选拔文职人员，包括一组语言和非语言测验、面谈、资格考试成绩、个人和小组的情境模拟练习等。该委员会最先把评价中心应用于非军事目的，并把情境模拟测验的本质变成反映领导和管理才能的测评方式，他们的工作为评价中心最终应用于工商业领域创造了条件。今天广泛使用的评价中心的基本模式来源于美国电报电话公司（AT&T），当时布雷在 AT&T 公司受雇负责一个管理发展研究的项目，该项目的目的是获得那些正在成为或试图成为公司中高级经理人才的特点和成长状况的资料。他们应用包括面谈、公文处理练习、商业游戏、无领导小组讨论、投射测验（句子完成测验）、自我描述等方法获取上述资料。之后，美国许多著名大公司如通用电气公司（GE）、福特汽车公司（Ford）等也都采用此种技术，并建立相应的评价机构来评价管理人才。1975 年 5 月，在加拿大魁北克举行第三届评价中心国际大会，制定并通过了《关于评价中心的实施标准和道德准则》，评价中心技术走向规范化。我国对评价中心技术进行系统研究和实践应用是 20 世纪 80 年代后期的事情，许多跨国公司的管理实践和学术界的介绍推动了评价中心在我国的发展。20 世纪 90 年代后期，随着市场经济的发展、企业对选才工作的重视以及众多管理咨询公司的成立，评价中心技术逐步被应用于我国企业的人力资源管理工作中。

1．文件筐技术（in-basket technique）

文件筐技术是评价中心常用的核心技术，要求求职者处理某一特定职位（如职业经理人）公文包中的备忘录或信件等。公文包的材料包含典型的疑难问题、问询或详细指令等，求职者必须在规定时间内处理好这些材料。评估者通过分析其对材料的处理情况，评价其潜在能力。传统的公文筐技术是以测评对象扮演管理者批阅公文的形式进行的，目前越来越多的公文筐测验改用邮件形式进行，即通过让测评者扮演背景材料中的角色，并作为这个角色处理收到的邮件，测评师根据测评对象如何回复这些邮件做出评价。

2．无领导小组讨论

这也是常用的评价中心技术之一。将被评价人（通常 4~8 人）组成一个小组，让他们在给定时间内讨论某一实际的业务问题，在小组中不指定领导，也不安排特定角色，整个讨论过程完全由小组成员自行安排。例如，在一次 AT&T 组织的无领导小组讨论训练中，小组成员为 6 人，告诉他们假设自己是企业的经理并且要在限定时间内为企业提高利润。给予他们关于公司和市场的信息，但不指定领导者，也没有建立怎样完成目标的规则，请他们讨论。假定某位小组成员在讨论中行使了领导者的权力，这个人的能力可以被评估，组中其他成员在执行领导分配任务中的合作情况也可以被评估。

3．角色扮演

要求被评价者每人扮演一个角色，模拟实际工作中的一系列活动，借以考察他们多方面的能力，如组织协调能力、合作能力、实际工作能力、处理突发事件的能力等。角色扮演提供了一对一的人际情境，较之小组讨论更能够体现测评对象的一些人际技巧，如人际理解、行为塑造和说服能力等。

除此之外，评价中心技术还包括管理游戏、案例分析和演讲等。

上述评价中心的不同方法在测量能力方面各有所长。在长期的评价实践中，人们积累了一些经验，发现了一些最佳匹配，如表 15.2 所示。

表 15.2 不同管理技能的最佳测评方法

评价指标	最佳的测评方法
经营管理技巧	文件筐作业
人际关系技巧	无领导小组讨论、管理游戏
智力状况	纸笔测验
工作的恒心	文件筐作业、无领导小组讨论、管理游戏
工作动机	投射测验、面试、情景判断测验

评价中心具有较高的预测效度，表 15.3 列出了 1970—1987 年间一些研究者对评价中心预测效度的研究结果。从中可以看出，各项评价中心技术的总评结果具有较高的效标关联效度。

表 15.3 总评结果（overrall assessment rating，简称 OAR）预测效度的研究

研　究　者	时　　间	结　　论
Byharn	1970	OAR 能够找出那些步步高升的管理者。从测评结果来看，成功管理者的得分高于不成功的管理者。OAR 与业绩的相关系数范围从 0.27 到 0.64
Cohen 等	1974	OAR 与业绩的相关系数为 0.33，与潜能的相关系数为 0.63，与职业晋升的相关系数为 0.40
Thornton&Byham	1982	OAR 能够预测职业晋升情况、业绩水平等
Hunter&Hunter	1984	统计分析的结果表明 OAR 与工作业绩的相关系数为 0.43
Schmitt 等	1984	统计分析的结果表明 OAR 与一系列才能指标的相关系数为 0.41
Gaugler 等	1987	统计分析的结果表明 OAR 与晋升、工作业绩评价等的相关系数为 0.37

虽然评价中心具有较好的效标关联效度，预测准确性很高，但其结构效度却不太理想。评价中心的结构效度一般有两个指标：（1）汇聚效度（convergent validity）：指的是同一评价维度的评分在不同测评方法之间的相关性。例如，无领导小组讨论、公文筐、演讲等不同的测评方法都包含了对“工作组织性”这一维度的评价，它们之间的相关系数越高，说明汇聚效度越好；（2）区分效度（discriminant validity）：指的是同一测评方法在不同测评维度上评分的区分性。例如，无领导小组讨论一般包含对敏感性、工作组织性、问题解决能力、领导能力等不同维度的评价，这些维度得分之间的相关越低，说明区分效度越好。萨克特等（Sackett & Tuzinski）的研究发现，在典型的评价中心中，同一维度在不同测评方法间评分的平均相关为 0.25，而相同测评方法中不同维度评分的平均相关却为 0.58。在同一测评活动中，不同维度评分间的相关要明显高于不同测评活动中相同维度评分间的相

关，也就是说，测评活动的影响效果仍然要明显大于测评维度的影响效果。

近些年的研究对评价中心缺乏构思效度给出了几种解释：（1）测验方法偏差。把评价中心结构效度不理想的原因归结为测量方法上的偏差。一种观点认为测验的汇聚效度和区分效度之所以较差，是因为考官在测验中的认知加工负荷太高，难以做出精确判断，因此建议减少测评维度、降低维度构思间的重叠、采用行为列表式计分方法等。（2）测评情境导向。朗斯（Lance）等认为，在过去的研究中普遍发现了测评活动的显著影响，恰好反映了被评价人员的绩效表现是以测评情境为导向的，而非方法偏差。持这种观点的研究者认为，评价中心结构效度的缺陷不应归因于程序和设计上的问题，影响评价中心测评结果的是测评情境。有研究者认为，评价中心本身包含的测评活动，不能真正探测到所要测量的结构，相反，测量到的更多是一些迎合测评活动本身的能力。例如，善于表演的能力、情境适应性等等。（3）内隐绩效视角。一些研究者认为，评价中心缺乏构思效度可能是因为测量到的构思并不是设计者既定的构思，因此其根源在于对评价中心构思域中潜在结构的界定偏差。这种观点随着内隐领导理论的发展而逐步得到更多人的接受。内隐领导理论的相关研究指出，考官（评价者）对领导模型和绩效模型的内隐认知驱动了其对考生（被评价者）的评价；评价中心测量到的可能是考官的内隐领导概念。

三、结构化面试与非结构化面试

结构化面试和非结构化面试是面试的两种不同形式。面试是一种经过精心设计，在特定场景下，主试与应试者双方以面对面地观察、交谈等双向沟通方式，由表及里测评应试者有关素质的一种方式。它具有对象单一、内容灵活、直接互动、信息丰富等特点，是近几年来人员选拔工作中经常使用的手段与工具。

（一）非结构化面试

非结构化面试是指没有事先准备的面试提纲和固定模式的一种面试方式。安排的形式和提出的问题由测评人员的判断决定，问题多是开放性的，在双方自由交谈的过程中，主试观察应试者的组织能力、知识面、谈吐和风度等。由于非结构化面试更多地依赖于主试，不同的主试可能会对应试者的背景、经验或态度的不同方面感兴趣，反映的更多是自己的偏向或偏见，而不是应试者的客观资格，因此各测评人员之间的评分常常缺乏一致性，从而影响了其信度和效度。早在 1929 年，贺林沃斯（Hollingworth）就曾对测评者评分一致性问题进行过研究。他分别调查了 12 位测评人员，让他们对 57 名申请人的销售能力进行打分。结果发现评分者之间严重缺乏一致性，被某位测评者列为第一的申请人常常被另一位测评者排在了最后。图 15.1 显示了 12 位测评人员对其中一位申请人的判断结果，可以看出对这个申请人的等级评判从最低值 1 到最高值 55 均有，评判的不一致性可见一斑。

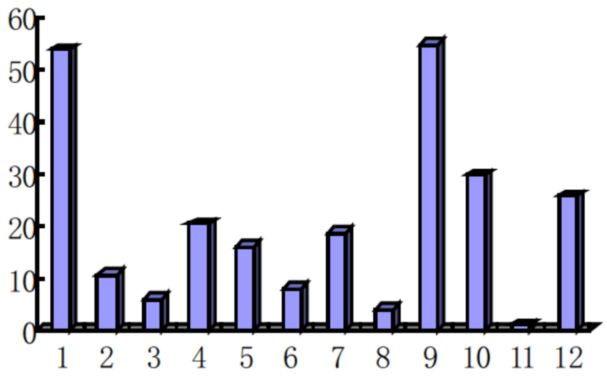


图 15.1 12 位测评人员对一名申请人的评定

（二）结构化面试

结构化面试，也称标准化面试，是根据事先制定的评价指标，预先设计好问题、评价方法和评价程序，并严格按照计划进行的面试。例如，宝洁公司对应聘者进行面试时通常询问的问题如下：（1）请你举一个具体的例子，说明你是如何设定一个目标然后达到它的；（2）请举例说明你在一项团队活动中是如何采取主动，并且起到领导作用，最终获得你所希望的结果的；（3）请你描述一种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果；（4）请你举一个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的；（5）请你举一个例子，说明在完成一项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的；（6）请你举一个例子，说明你的一个有创意的建议曾经对一项计划的成功起到了重要作用；（7）请你举一个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上，以便获得你所期望的结果的；（8）请你举一个具体的例子，说明你是怎样学习一门技术并且怎样将它用于实际工作中的。测评人员按照上述问题及问题的顺序进行面谈，即是一次结构化面试。通常情况下，上述问题会被打印成一份表格，面试时考官只需按照表格进行提问，并将申请者的回答如实记录在同一张表格中。这样会使面试更加规范，减少考官在面试过程中的随意性、主观性，避免不同应聘者遇到不同的程序和问题。

由于其程序的标准化，与非结构化面试相比，结构化面试具有更高的预测效度。斯米特和洪特（Schmidt & Hunter）的元分析结果表明，结构化面试效度系数与认知能力测验的效度相同，都达到了 0.51，而无结构化面试的效度系数为 0.38。结构化面试也具有较高的信度，研究发现，当通过电话途径进行结构化面试时，同样能够像面对面那样对应聘者将来的工作绩效做出有效的预测。结构化面试较高的信、效度使其成为领导干部选拔与评价方法体系的重要组成部分，是测定被试领导能力和个性特征与相关职位匹配程度的有效方法。近年来，领导干部结构化面试在制度化建设、职位针对性以及考务规范化等方面有较大的发展，实际效果也比较好，得到了广泛的应用。

本章小结：

1．胜任特征是能将某一工作岗位上表现优秀者和表现一般者区分开来的个体潜在特征。胜任特征模型是指担任某一特定任务角色所需要具备的胜任特征的总和。可以从胜任特征的类别、维度、功能等角度分析胜任特征的内容和结构。与传统的工作分析相比较，胜任特征模型具有自己的突出特点。胜任特征模型可以为组织选拔优秀人才、有针对性地培训人才等提供依据。建立胜任特征模型最常用的方法是行为事件访谈法。

2．领导者胜任特征模型是运用胜任特征模型的理论及建模方法研究领导有效性或领导力的一种方法。它与过去的领导有效性理论有区别也有联系。目前国内外关于领导者胜任特征模型的研究方兴未艾。

3．近年来在企业领导干部选拔中经常采用的几种心理学方法有 360 度反馈评估、评价中心技术、结构化面试和非结构化面试等。

4．360 度反馈评估是一种全方位整合信息的评价形式。它具有信息来源多样性、准确性、客观性和全面性等特点。用于 360 度反馈评估的主要工具是问卷调查，问卷设计的合理性和科学性直接影响 360 度反馈评估的效果，可以采用一些方法保证问卷设计的可靠性。360 度反馈评估也存在一些不足之处。

5．评价中心技术是把已考虑雇佣或提升的候选人放置到模拟的工作环境中，以观察和评价他们的评价方法。文件筐技术、无领导小组讨论、角色扮演、管理游戏、案例分析和演讲等都是评价中心可以采用的具体技术。研究表明评价中心具有较高的预测效度，但其结构效度却不太理想。

6．结构化面试和非结构化面试是面试的两种不同形式。非结构化面试是指没有事先准备的面试提纲和固定模式的一种面试方式。其问题是各测评人员之间的评分常常缺乏一致性，从而影响了其信度和效度。结构化面试是根据事先制定的评价指标，预先设计好问题、评价方法和评价程序，并严格按照计划进行的面试。它减少了考官在面试过程中的随意性、主观性，与非结构化面试相比，具有更高的预测效度，得到了广泛的应用。

本章思考题：

1．简述胜任特征和胜任特征模型的概念。

2．试分析胜任特征模型的结构和特点。

3．试分析领导胜任特征模型与领导有效性理论的区别。

4．如何保证 360 度反馈评估法的可靠性?请设计一份 360 度反馈评估的问卷。

5．试分析评价中心技术的信、效度。如何提高其信、效度？

6．设想一家企业邀请你帮助他们用评价中心技术选聘人员，请你制定一份详细的实施方案。

7．结合实际设计一份结构化面试的样题，并给出详细的评分标准。

第六篇　组织管理

➔ 第十六章　组织的基本概念与理论

➔ 第十七章　组织气氛和士气

➔ 第十八章　组织变革和发展

第十六章　组织的基本概念与理论

组织作为不同于个体的行为主体，有其自身的运作机制和行为规律。组织及其运作机制和行为规律是管理心理学研究的重要内容之一。本章拟首先对组织的概念、组织结构及组织中的团队进行分析。

第一节　组织的概念及功能

一、组织的基本概念

组织一般可作两种解释。其一为动词，是指为了实现特定目标或完成特定任务，按照一定顺序或程序开展的一系列活动；其二为名词，是指为了实现特定目标、按照一定形式建立起来的结构。其中，广义的组织可理解为由诸多要素按照一定方式相互联系形成的系统，包括各种各样的物理结构、生物组织、机体组织、动物的群体组织及由人构成的各种组织等。管理心理学研究的组织是狭义的组织，是指人们为实现特定目标相互依赖、彼此协作而形成的机构或团体，其要点有四：首先，组织就是聚集在一起的一些人；其次，这些人有共同的目标；第三，这些人相互依赖，需要按照特定的规则或规范彼此协作；第四，这些人需要特定的空间和条件开展活动。其中目标或目的的共同性或一致性是组织的本质特征。

二、组织的功能

（一）组织的社会功能

组织源于人类的生产与社会实践。在长期的实践活动中，为了实现一定的目标，人们产生了与他人发展协作关系，创造群体合力，并不断优化这种关系以提高群体效能的需要，而组织正是人们为满足或实现这种需要而努力的结果。在现代生活中，组织已成为社会的基本单元，其影响已渗入到社会领域的方方面面，它凝聚了个体的智慧，形成了推动社会进步与发展的一股股力量。

（二）组织的管理功能

一方面，组织负有协助政府对人们进行管理的职能，各级各类组织本身就是政府管理公民的重要途径或工具。组织是联系个人和社会的桥梁和纽带，正是通过一个个组织，人

们的生活才变得井然有条，社会才得以安定。另一方面，组织自身的目标也要靠组织来实现。组织既是各种管理活动展开的舞台或背景，又是实施和推行管理措施的主体或依托。

（三）组织的个人功能

组织不仅可以为个人带来收入和经济保障，更重要的是可以为个体带来归属感、价值感。组织为个人提供了施展自己抱负，发挥自己才华，实现自身价值的舞台，可以满足个人的自我实现需要。

三、研究组织的意义

研究组织及其运作机制和行为规律有两个层面的意义。对于组织管理者来说，有助于更加科学有效地设计、建立、规范和管理组织，更好地发挥组织的功能。对于生活和工作于组织中的个体来说，可以帮助他们更好地理解和预测组织中发生的事情，有效地参与和影响组织事件，质疑或重新建构自己的组织概念和理论，以便在组织情境中更加有效地工作。此外，从学术意义上看，研究组织还有助于积累关于组织的系统知识，形成完备的组织理论。

第二节 组织结构

一、组织结构及其构成要素

（一）组织结构的概念

组织结构（organizational structure）是指组织内部的工作分配以及指导组织活动的协调、沟通、工作流程和正式权力的模式。组织结构在一定程度上反映了组织内部的文化与各种权力关系，是组织设计的重要依据。形成组织结构应具备两个必要条件：一是工作分配；二是工作协调。工作分配导致社会分工，使任务专门化，而工作协调则有利于维持组织内部工作节奏的和谐与统一。常见的工作协调机制主要包括非正式沟通、正式层级管理与标准化。非正式沟通通常比较适用于小规模组织的管理，它对于组织成员分享信息、形成共同的心理模型、维持工作活动的正常化具有重要作用，此外由于非正式沟通手段的多样性与灵活性，因此它还是应对非常规情境的重要协调机制。正式层级管理是指将合法权力赋予个体，由权力执行者配置资源并指导工作进程。由于正式层级管理主要通过结构性较强的层层监督来协调工作，因此比较适合较大规模组织的管理，但是正式层级管理也存在一些潜在的问题。例如，一个管理者可有效进行监督的员工人数往往是有限的，而且有时命令链的层层传达不如员工间直接交流来得及时与准确。此外，这种等级森严、以权制人的

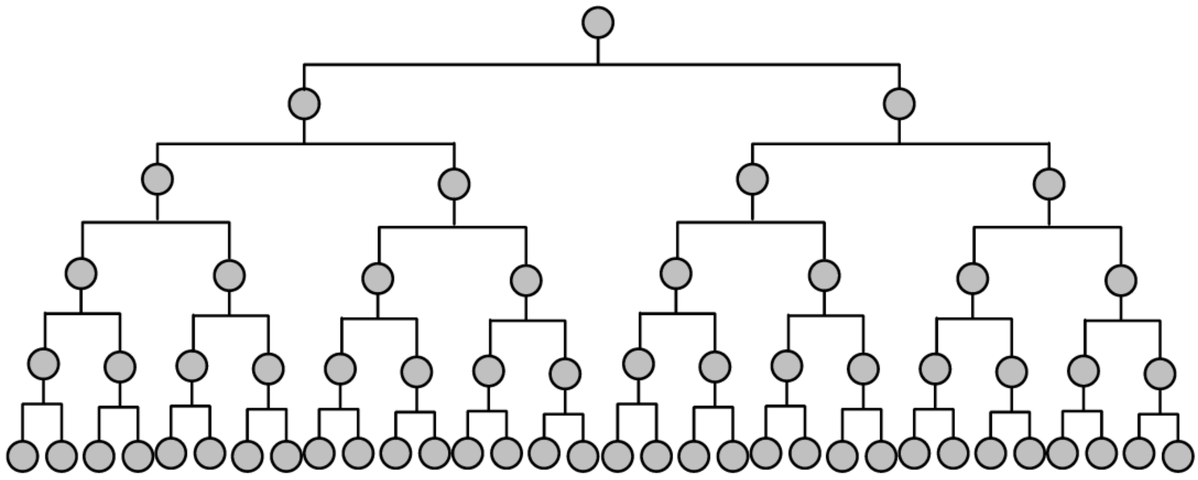
管理方式容易受到那些崇尚自由的员工的质疑和挑战。标准化是指建立行为或产出的常规模式，其方法主要包括制定标准化工作流程、确立标准化任务目标以及执行标准化操作技能等。

（二）组织结构的构成要素

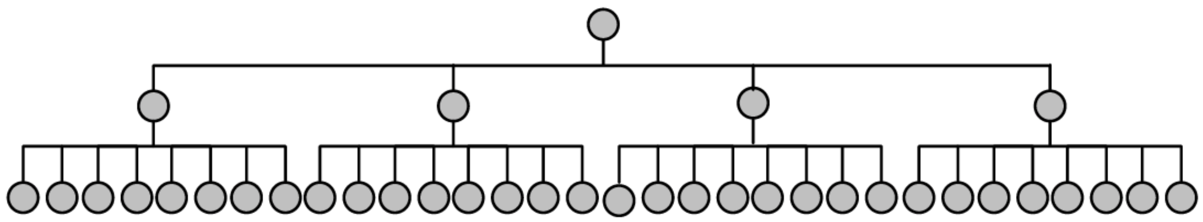
基于组织中的工作分配与工作协调机制，组织结构主要包括以下四个基本要素：

1．控制幅度（span of control）

控制幅度是指在组织层级管理中直接向上级报告的下属的人数，它决定着组织内部层级的设置与管理人员的配备。根据控制幅度的规模与分布，可以将组织结构区分为纵高型（tall structure）与扁平型（flat structure）两类（参见图 16.1）。纵高型组织内部分工明确、结构严密、等级森严、便于监管。但随着经济全球化的发展，纵高型组织结构的弊端已日益突显。而扁平型组织结构由于减少了组织层级，增大了控制幅度，因此能够有效节省组织的管理成本，提高上下层之间信息传递的效率，并有助于实现工作内容的丰富化，因此扁平型组织结构已为越来越多的组织管理者所采纳。



纵高型



扁平型

图 16.1　纵高型与扁平型组织结构（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

2．集权化（centralization）

集权化是指在组织层级管理中由少数几位高层管理者掌控正式决策权。在组织建立之初，创建者通常会采取集权化管理，以确保组织的正常运作与目标的实现。在组织发展的关键时期，施行集权化管理也有助于增强领导者对组织事务的控制力。但是集权化所带来的权力过分集中问题也不容忽视；此外，随着组织的发展与壮大，工作活动的细化与业务范围的拓展往往会使领导者感到力不从心，因此与集权化相比，在应对组织内部发展与外部环境的复杂性方面，分权化通常更具有优势。所谓分权化（decentralization）是指将组织决策权散布于不同的层级。分权化管理若运用得当，则不仅能够弱化权力过分集中所造成的不利影响，而且能够调动下属的工作热情，减轻高层管理者的决策负担，促进权责结合。

3．正规化（formalization）

正规化是指通过各种规章制度、工作程序、正式培训等方式实现组织内部操作的标准化。由于采用了标准化的工作流程、任务目标及操作技能，因此正规化比较适用于常规工作的管理。但是，正规化管理也存在一些潜在问题。例如，严格规定的规章程序容易削弱组织活动的弹性，不利于应对瞬息万变的发展形势。此外，一些繁复的制度有时反而会影响组织效率。

4．部门化（departmentalization）

部门化具体规定了如何将员工及其工作活动归为一个组群。通常可以根据职能、产品或地理位置等因素对组织进行部门化管理。部门化管理是协调组织活动的重要机制，它有利于在组织内部确立监督指导体制，建立绩效考核系统，并且可以为员工提供更多非正式交流的机会。

二、组织结构的基本类型

根据构成组织结构基本要素的特征，可以大致上将组织结构区分为两类：机械式结构（mechanistic structure）与有机式结构（organic structure）。机械式结构通常控制幅度较窄、高度集权化并且高度正规化，主要采取自上而下的信息交流模式；而有机式结构通常控制幅度较大，结构趋于扁平化，决策过程采取分权化，组织正规化程度较低，拥有全面完整的信息交流模式。机械式结构比较适用于稳定的常规性组织活动的管理。而在瞬息万变的今天，强调信息共享、能够灵活应对环境变化的有机式结构往往更有利于组织的发展。

具体地讲，组织结构主要包括以下四种基本类型：

（一）简单式结构（simple structure）

简单式结构是指正规化程度较低，但却高度集权化、控制幅度较大的“扁平化”组织。在组织建立之初，通常会采用这种结构方式。简单式结构具有灵活性较强、运营成本低、责任明确等优势，比较适用于小型企业组织，但是随着组织规模的扩大，其决策风险会增大，难以应对复杂环境，因此当组织规模发展到一定程度时，往往不再适用。

（二）职能式结构（functional structure）

职能式结构是指根据员工共同的专业知识、经验将其组织在一起的结构。绝大多数组织在其发展的某个时期或阶段都会采用职能式结构。职能式结构有利于培养员工的职业定向，便于管理者进行直接监督，此外专业分工还有益于规模经济的产出，能够减少人员与设备重复配置等浪费现象。但是，职能式结构也存在一些局限性：根据共同兴趣或背景进行分组会加剧不同职能单元之间的分化，不利于各部门之间的协作与交流。此外，还往往容易出现员工过分追求职能目标而忽视组织整体利益的现象。因此，采用职能式结构时，管理者应注意针对这些问题进行必要的干预与协调。

（三）分部式结构（divisional structure）

分部式结构，又称战略经营单位（strategic business units），是指由自我包容的自治单位构筑形成的组织结构，通常组织会根据地理位置、顾客群体或某项产出（产品或服务）来建立分部。与职能式结构相比，分部式结构具有更多自主权，分部经理全面负责本部事务，拥有充分的运营决策权，这有利于实现权责结合、易于绩效评估。此外，分部式结构还有利于包容与适应组织的发展，因此当组织发展到一定规模时，往往会采取这种组织结构设计方法。但是分部式结构也有其局限性，其最大的弊端在于容易造成活动与资源的重复配置，从而导致组织资源利用率降低，总成本上升。此外，各自相对独立、拥有较多自治权的分部之间还容易出现协作不力的现象。

（四）矩阵式结构（matrix structure）

如上所述，在组织结构设计中，职能式结构与分部式结构各有利弊。采用职能式结构，能够有效地整合资源，但却缺乏对产品与市场需求的关注；采用分部式结构，虽然强调以产出为中心，但是却容易造成资源的重复配置与浪费。而矩阵式结构则试图整合这两种组织结构方式的优点，兼顾市场需求与资源优化配置的双重要求。

所谓矩阵式结构是指在传统纵向职能部门系统基础上结合横向产品部门系统形成的组织结构。在矩阵式结构中，通常将职能部门的员工指派到一个或多个项目组中，由项目经理来领导。矩阵式结构创造了双重命令链，员工需接受项目经理与职能经理的双重管理。矩阵式结构若能合理运用，既可以实现资源的优化配置，又能兼顾市场需求。此外，与职能式结构相比，矩阵式结构能够有效加强横向联系与协作，提高项目实施的灵活性，有利于激发员工的创新意识。但是，在矩阵式结构中，由于存在着双重领导，因此有时难以明确责任，而且容易诱发组织冲突，引发权力斗争。为了避免员工应对“一仆二主”状况的尴尬，项目经理与职能经理应经常保持沟通，并注意协调他们对员工提出的各种要求。

在实际组织结构设计中，除了上述四种基本结构形式以外，还普遍存在着融合各种结构要素的所谓“混合式结构”（hybrid structure）。为确保组织的健康发展与效率，无论是哪一种组织结构，都应注意平衡其内部各部门之间的权力分配。

三、组织结构的新发展

随着信息技术的发展与劳动力队伍的变化，组织结构亦有新发展，出现了以下两种典型的新型组织。

（一）网络结构（network structure）

网络结构亦称组合式结构（modular structure），是指由若干组织联合以进行产品开发或提供服务的组织结构。通常在网络结构中存在着一个核心企业，其周围分布着一些卫星组织。核心企业经营其中某些关键业务，并负责协调各卫星组织之间的关系。目前，凭借先进的信息技术，可以在各个组织之间方便地实现基于网络的通讯与协作。网络结构具有极强的灵活性，它使组织不再是一台一成不变的生产机器，而能根据环境变化的要求及时地进行调整。此外，网络结构采取业务外包的形式，有利于资源的整合利用，实现以较少资本推动大规模生产与经营。但网络结构也存在一些潜在的局限性。与传统组织结构相比，核心企业对组织的控制力不足，市场竞争容易导致成本加大，而组织所取得的创新成果也很容易被窃取。

（二）团队型结构（team-based structure）

团队型结构是指主要以团队为基本工作单元来负责完成组织任务的结构模式。在团队型结构中，通常层级较少，正规化程度较低，工作团队本身具有较多的自主权。由于团队型组织赋予员工更多权责，因此能够激发员工的创新性与责任感，有利于增强组织活力。此外，团队型组织还有利于冲破传统层级制度的界限，增进员工之间的交流与协作。但团队型组织的维系与发展需要花费较多的时间和精力，这便对管理者提出了更高的要求。鉴于团队型结构已经成为一种日益普及的组织形式，下一节将专门对其加以介绍。

第三节 组织中的团队

一、团队及其类型

（一）团队的概念

团队（team）是指由两人或多人组成的群体，其成员相互作用、相互影响，为实现特定的共同目标而承担相应责任。团队成员拥有共同目标，他们通过彼此间的相互依赖以及为实现共同目标而进行的合作紧密连接在一起。为了更好地分享信息与协调工作，团队内部需要各种有效的沟通渠道。

（二）团队的类型

组织中存在着多种类型的工作团队，常见的主要包括以下三类：

1．固定团队（permanent team）

固定团队通常负责组织中一组特定的任务。一个部门可能就是一个固定团队，但也存在着非团队取向的部门。在非团队取向的部门中，员工独自工作，并且单独对上级负责。员工们虽然聚集在一起，但他们之间缺乏联系，因此从严格意义上讲不能称之为团队。只有鼓励员工彼此之间不断进行直接信息交流以协调工作进程的部门才是真正意义上的固定团队。

作为团队型组织的基础，自我指导工作团队（self-directed work teams，SDWTs）也属于固定团队。但与团队取向的部门不同，作为工作单元的自我指导工作团队是围绕着工作进程组织起来的，因此小组内部工作高度自治，较少需要上级的管理与监督。此外，自我指导工作团队的成员通常拥有多种互补性而非单一相似性的知识、技能与经验。

2．临时团队（temporary team）

临时团队通常负责执行组织中的一些短期项目或某些决策活动，如公司从不同部门中召集员工来开发一种新产品等。特别任务小组（task forces）属于临时团队，它负责调查某一问题并就此提出决策方案，任务完成后，小组自动解散。所谓的“臭鼬小组”（skunk works）通常也属于临时团队，它往往是以任务为导向，应开发产品或解决难题之需而组建，一般在组织内部具有较高的独立性，较少受规则制度的约束。

3．虚拟团队（virtual team）

虚拟团队是指成员之间凭借电子科技手段跨越时空与组织界限进行沟通的团队。通过先进的电子科技，可以更方便固定团队执行任务，同时也能够超越时空限制组建优秀的临时团队来开发新产品或进行决策。

虚拟团队日益普及与发展的原因主要有以下四个方面：首先，科技的进步促进了虚拟团队的发展。各种新兴的通讯手段（如 E-mail、视频会议、电子聊天室、内联网等）为虚拟团队的组建提供了技术支持。其次，工作任务性质的转变为虚拟团队的发展提供了可能性。传统的基于产品的任务开发通常需要员工集合在一起进行生产活动，而基于知识的工作往往并不要求员工聚集在一起，即使相隔很远，也可以通过信息技术手段进行协作。第三，全球化的发展趋势召唤新的团队形式。随着全球化的发展，跨国公司日益普及，不同地域的集团之间合作与联系越来越密切。而传统的团队形式无法有效地满足这种发展需要。第四，虚拟团队本身的优势是其发展的内因。虚拟团队的超时空特性更有利于知识的共享与使用，同时团队配合的方式可以有效地提高决策的质量。

总之，在组织管理中，团队已发展成为非常重要和普遍的工作单元。团队灵活多样的形式使其无论是在组织的常规工作中，还是执行短期项目时，均能有效发挥作用。此外，凭借先进技术手段组建而成的虚拟团队在全球化发展趋势盛行的今天更是不可或缺的组织形式。优秀的团队在无需上级严格督管的情况下，可以高效协调其内部成员的工作，通过集思广益的合作方式，做出更富有创造性且更加可靠的决策。

但是，在团队中也存在一些潜在的问题。由于团队是需要花费时间与精力去发展和维

护的，因此可能会出现得不偿失的过程损失现象（process losses）。此外，在团队中还容易出现社会惰化现象（social loafing），人们在团队中工作时比单独工作时更不努力。因此，如何加强团队建设，提高团队效能，就成为当代组织管理的首要问题。

二、团队效能及其影响因素

（一）团队效能

团队效能（team effectiveness）是指团队实现其目标、满足其成员需要以及维持自身生存与发展的能力或有效性。衡量工作团队效能的首要标准是其组织目标的实现程度，其次应考虑成员的幸福感和满意度，此外还应考虑团队的生存能力，即维持成员对团队的组织承诺感、确保团队拥有一个优越的发展环境。

（二）团队效能的影响因素

图 16.2 给出了一个团队效能的模型。从中可以看出，影响团队效能的因素主要有三类：

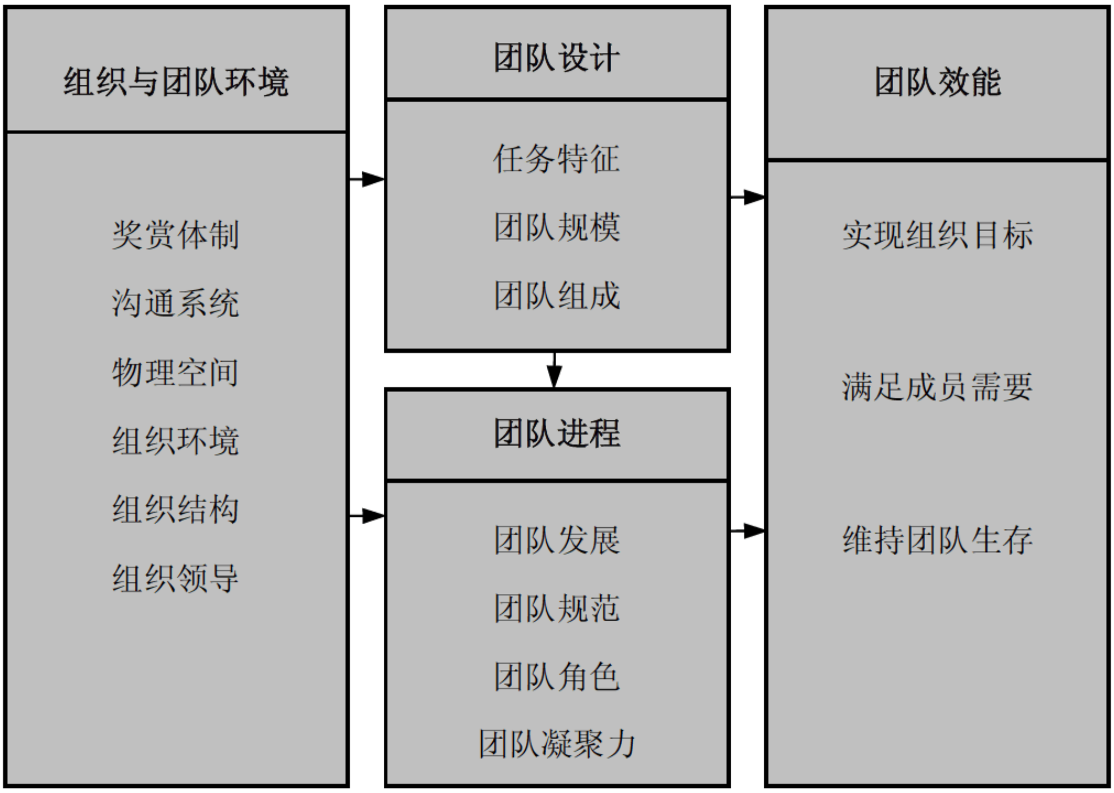


图 16.2　团队效能模型（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

1．组织与团队环境

组织与团队环境因素通过作用于团队设计与团队进程间接影响着团队效能，它主要包括以下六个方面：

（1）奖赏体制

研究发现，将成员对团队的贡献作为论功行赏的标准之一往往更有利于团队的成长与发展。与个人奖励相比，采用固定工资与团队奖金相结合的奖赏体制通常能够更加有效地激发团队的活力。

（2）沟通系统

沟通系统是影响团队成功的重要因素。不良的沟通系统要么会使信息不畅，缺乏反馈；要么会导致信息超载，无从应对。因此，无论是成员聚集在一起进行面对面交流，还是虚拟团队的工作方式，选择和运用恰当的沟通手段都是至关重要的。此外，团队的沟通系统还应与团队的任务和结构相适应。

（3）物理空间

合理布局的物理空间不仅能够促进成员之间的沟通，有时还会直接影响团队完成任务的速度与质量。研究发现，布局合理的物理空间有助于团队成员形成整体意识、对其所属团队产生一种自主感。

（4）组织环境

团队所处的组织环境会直接影响团队的工作。如果组织无法确保必要的资源，就会影响团队的生产力。在竞争性较强的环境下，当成员将团队合作视为保持竞争力的最佳策略时，他们往往能够更加紧密无间地进行合作。

（5）组织结构

鼓励和支持团队成员彼此之间不断进行直接信息交流以有效协调工作进程的组织结构形式有利于提高团队效能。这类组织结构赋予团队更多的自主权，能够增强成员间的沟通与联系。

（6）组织领导

团队需要组织领导者的不断支持。领导者可以通过调整各种环境因素（如奖赏体制、沟通系统、组织结构等）来扶持团队的发展，还可以适时地充当“缓冲器”，保护团队免受各种组织政治手段的侵害。此外，崇尚集体努力的企业价值体系是团队赖以发展的土壤，也需要领导者积极倡导和建立。

2．团队设计

如图 16.2 所示，团队设计中的结构性特征既会直接影响团队效能，也会通过作用于团队进程间接地影响团队效能。团队设计中的结构性特征主要包括以下三个方面：

（1）任务特征

明确规定的任务有助于团队成员迅速进入角色，而定义模糊的任务则需要耗费团队大量的时间来进行沟通以确定任务分工及方案。除了任务的明确性以外，另一重要的任务特征是任务的互依性。团队非常适合执行互依性较强的任务，因为互依性较强的任务能够激发团队成员一起工作的责任感，而团队配合的工作方式也有利于成员之间的协作。

（2）团队规模

最佳团队规模取决于多种因素。确定团队规模的基本原则是团队应有足数的成员以确保任务的顺利完成，在此前提下，团队规模应尽可能小，以使每个成员都能积极投入团队

活动，保持有效的合作与协调。控制团队规模可以缓解前面提到的社会惰化现象，使每个成员的贡献能够清晰地展现出来。因此，很多成功的企业都采用了小团队协作的工作方式。

（3）团队组成

在团队组建之初，企业就应设法采取各种措施（如挑选具有团队意识的员工、集中培训、建立基于团队的奖赏体制等）以确保员工具备必要的合作动机与能力，使成员意识到合作的重要性和有效性，培养员工的协作能力，如良好的情绪智力及管理冲突的技巧等。

除了关注员工的合作动机与能力以外，团队组成还应考虑其成员的多样性问题。根据团队成员的特征，可以将团队区分为同质性团队（homogeneous team）与异质性团队（hetero geneous team）。同质性团队是指由具备相似技术专长、种族特性、经历或价值观念的成员组成的团队；而异质性团队是指其成员具有多样化的人格特征及背景的团队。同质性团队往往比较适合需要高度协作的任务，而异质性团队则适用于应对复杂的项目或需要创造性解决方案的工作。

3．团队进程

如图 16. 2 所示，影响团队效能的团队进程主要包括以下四个方面：

（1）团队发展

团队发展需要时间，在此期间，团队成员必须要互相了解、领会各自的角色、发现恰当以及不恰当的行为并学会协作。新成员不断加入和旧成员不断离去，使团队始终处于不断变化的过程之中。如图 16. 3 所示，布鲁斯 • 图克曼（Bruce Tuckman）关于团队发展的五阶段模型形象地描述了团队这种递进演变的过程（图中虚线部分表示随着新成员的加盟或其他因素的影响，团队发展可能会出现暂时倒退的现象）。这五个阶段是：

形成阶段（forming），团队发展的第一个阶段。在这一阶段中，成员尝试着互相了解，衡量作为团体一员的获益和代价。在这个阶段，成员通常会表现得比较有礼貌，乐意遵从现有领导者的权威与规则，并尽力地去适应团队。

爆发阶段（storming），在团队发展的爆发阶段，成员往往会主动出击去担当某种角色，由于竞争经常会出现人际冲突。这是团队发展过程中比较脆弱的阶段。在这一阶段中，团队成员开始慢慢理清各种角色的特定要求，并且开始认同承担角色的人选。

规范阶段（norming），在团队发展的规范阶段，角色确立并且围绕团队目标的意见逐步统一。成员形成了相对一致的心理模型，而这种共同的预期和设想有利于他们之间更加积极有效地进行互动，推动团队进入下一个发展阶段。

运作阶段（performing），在团队发展的运作阶段，其重心由确立和维系关系转变为实现目标。团队强调以任务为中心，为完成任务而努力。在这一阶段中，团队成员已能较好掌握积极进行协作和解决冲突的方法。

停滞阶段（adjourning），由于各种原因，如项目结束、人员调离、成员辞职或被解雇等导致团队解体。

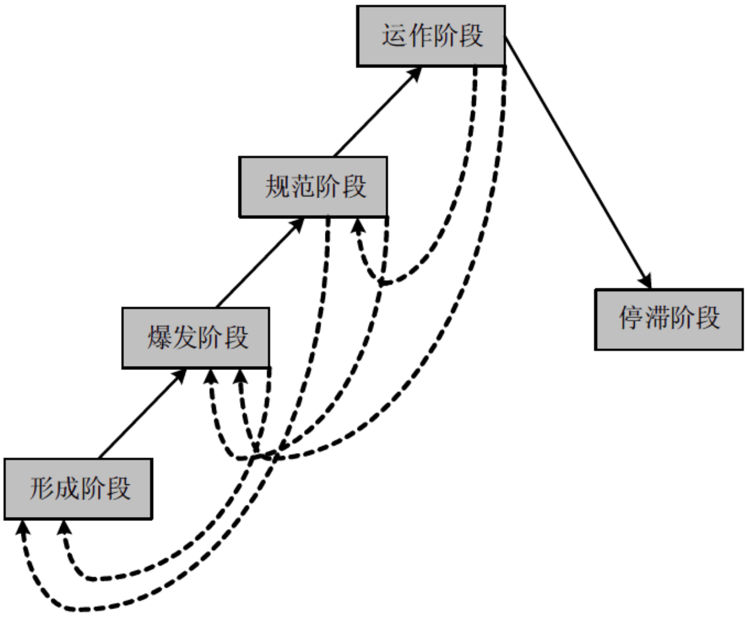


图 16.3　团队发展的五阶段模型（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

（2）团队规范

团队规范是指团队用于约束其成员行为的非正式规则与期望。团队规范通常被用来管理对团队比较重要的成员行为，如共享资源的办法、接待客户的方式等。有些团队规范与组织目标一致，而有些团队规范则与组织目标相冲突。

成员遵守团队规范的动力主要来源于三个方面：一是同事的压力，不符合团队规范的行为往往会遭到同事的抵触甚至排斥；二是高层领导的强化，上级的表扬或奖励会直接强化规范的执行；三是成员对团队的认同，成员往往会自觉遵守通行的规范，因为他们认同团队，希望自己的行为能够与团队所推崇的价值观念保持一致。

影响团队规范形成的因素主要有四个方面：①团队中发生过的重要历史事件：如一些灾难性事故能够加强安全操作规范的执行；②团队形成不久发生的事件：团队成立之初成员之间的交往方式会对他们将来的行为模式产生深远的影响；③团队成员的认知：若团队成员意识到某种行为能够帮助他们更加有效地行使职责，维持团队的生存，则有助于这种行为规范的确立与执行；④团队成员自身的信念与价值观：每一个成员先前的经历及其观念一经带入到团队中，便会影响团队规范的形成与执行。

虽然许多团队规范根深蒂固，但有时却需要矫正和改变。改变团队规范的途径主要有：①以绩效为导向，采取公开讨论的方式筛选并推行有效的团队规范、纠正无益的规范；②挑选能够有效贯彻规范的成员，并积极发挥他们的影响力；③必要时解散并重新组织新的团队。

（3）团队角色

团队角色是指团队中处于某一位置上的人所应履行的一套行为。通常每个团队成员都会具有多种正规角色，这些角色规定着成员应达到的目标以及应负责的事务等内容，引导他们从事各种与任务相关的行为活动。在一定程度上讲，成员完成工作任务的绩效取决于他们对自身角色的认知，即角色知觉。当出现角色模糊、角色间冲突或个人－角色冲突时，

这些正规角色往往会给个体造成压力。

除了各种正规角色外，在团队中还存在着各种成员自愿承担的角色以及随时可以发生互换的非正规角色。无论是哪一类角色，其关键在于成员应能尽职履行角色所承担的责任以确保团队正常运作。

（4）团队凝聚力

团队凝聚力是指团队对其成员的吸引力以及激励他们甘愿成为团队一员的程度。团队凝聚力是影响团队成功与否的重要因素，它像胶水一样粘结着团队成员，以确保每人都能各尽其责。凝聚力更多的是一种情感体验，而不仅仅是利益得失的计量。只有当团队成员真正认同团体的理想和信念，形成强烈的团体归属感时，凝聚力才可成为紧密联结个人与集体的纽带。

任何一个团队要想生存下去，必须具备一定的凝聚力。与低凝聚力的团队相比，凝聚力较强团队的成员往往会利用更多的时间在一起分享信息、进行互动交流。他们彼此体谅，互有好感，人际关系和谐，因此很少会发生冲突。即使有冲突，他们往往也能及时有效地解决问题。在面临压力时，成员之间也能彼此照应、相互支持。由于拥有良好的协作环境，因此当团队规范与组织目标一致时，凝聚力较强的团队通常能够取得较好的任务　绩效。

影响团队凝聚力的因素主要包括以下六个方面：

①成员相似性：尤其是在团队发展的早期阶段，具有相似背景的同质性团队较之多样性的异质性团队更容易产生较强的凝聚力。因为与彼此相似的人沟通会强化自身的价值观念，稳定自我同一性。此外，同质性团队成员往往容易就团队目标、实现方法及团队规范等重要问题达成一致，这会进一步增进成员间的信任，减少冲突的发生。但是，在很多情况下，团队需要面对复杂的任务或需要创造性解决问题，这时异质性团队往往更为高效。因此在组织管理中，应注意权衡成员相似性所带来的利弊。

②团队规模：小规模的团队通常更易产生较强的凝聚力，因为人数较少更便于协作，容易达成一致。但这并不意味着人数越少越好，因为人数过少难以保证完成既定的任务。因此，比较有效的方法是在确保任务顺利完成的情况下，尽量精简人员。

③成员的互动：当团队成员直接互动的机会较多时，有助于团队形成较强的凝聚力。直接互动强调面对面的交流，而单凭网络进行远程沟通，会使成员产生离群索居、孤军奋战的感觉，不利于团队产生深厚的凝聚力。

④加盟的难度：如果加盟一个团队稍微有些难度，那么这个团队通常会对其成员产生较强的凝聚力。但是如果难度过大，结果往往会适得其反。适当的加盟难度有助于团队树立威望，增强团队的吸引力。与此同时，由于自身也有过类似的经历，团队中的老员工往往也会乐于帮助那些刚刚“过五关、斩六将”的新员工。

⑤团队的成功：随着团队不断取得成功，其凝聚力会得以增强。成员在团队的成功中可以获得更强的社会同一性，并且增强对团队未来发展的信心。因此，向成员宣布并庆祝团队的胜利有助于振奋人心，提高团队的凝聚力。

⑥外部竞争与挑战：当面对外部竞争或具有挑战性的任务时，团队的凝聚力会得到加强。这既包括来自于外部竞争对手的威胁，也包括与组织内部其他团队之间进行的“友谊赛”。总之，各种竞争与挑战能够使团队成员紧密团结在一起，寻求协作与社会支持，以实

现团队目标。当然，外部竞争也不宜过盛。研究发现，若竞争压力过大，虽然团队凝聚力在提升，但团队的工作效率仍会有所下降。

三、团队建设

团队建设是旨在增进团队发展与改善团队机能的各种正式活动。它既适用于新建团队，也适用于在团队发展过程中出现了倒退现象的老团队。优质的团队建设活动能够促进团队发展，增强团队凝聚力。

（一）团队建设活动

常见的团队建设活动包括以下四种：

1．角色定义

角色定义的主要目的是检查团队成员之间的角色期待，并使他们明确将来各自应履行的角色责任。通常，团队成员先各自描述一下对自身角色的认知以及对他人角色的期待，然后基于这种角色知觉的讨论，成员修正并完善各自的角色。

2．人际互动

人际互动的主要目的是通过消除潜藏的误解使团队成员之间建立真诚互信的沟通环境。人际互动活动通常会为团队设计一个特殊的挑战（如野外探险等），通过让成员在陌生情境下解决各种问题来了解彼此的长处和缺点，发现良好人际关系对于他们潜能发挥的重要作用，使他们深刻体会到信任和尊重对团队协作的必要性。

此外，还可以通过对话的方式增进团队成员间的相互了解，通过团队成员之间正式或非正式的交谈来加强沟通，在了解各自基本设想与心理模型的基础上建构团队共同的思维模式。

3．目标设置

目标设置的主要目的是使团队成员明确团队的绩效目标，增强团队实现目标的动机，并就团队成员的操作绩效建立有效的反馈机制。研究发现，目标设置是团队建设中很重要的一个维度。

4．问题解决

问题解决的主要目的是检查团队中与任务相关的各种决策活动，并设法使其更有效。有些团队通过参加一些模拟游戏来提高解决问题的技巧，在假设的情境下进行各种决策活动，不仅有助于团队成员提高决策本领，还可以完善人际互动过程。

（二）团队建设应注意的问题

随着团队在组织中的普及，团队建设活动也越来越普遍。但是如果应用不当，团队建设活动将无法体现其应有的价值。因此，进行团队建设时还应注意以下四个方面的问题：

1．对症下药

开展团队建设活动的误区之一是预先没有把握好团队的真正需要。上述四种团队建设活动服务于不同的目的，并没有适合所有团队所有情况的灵丹妙药。因此，在组织团队建

设活动时，必须考虑团队的类型与需要。

2．不断强化

团队建设活动不是“预防疫苗”，不能一蹴而就。团队建设是伴随团队成长和发展的一个不断前进的过程，一些训练项目之所以失败就是因为缺乏必要的后续措施，无法持续发挥项目的作用。

3．学以致用

团队建设活动的宗旨是服务于团队发展。因此，应鼓励团队成员在实际工作中积极进行反思，将在各种训练活动中获得的体会和领悟有机地融入到工作中去，为团队发展贡献力量。

4．寻求平衡

团队建设活动可能会导致其成员过分地效忠所属团队。这种倾向虽然能够有效地增强团队内部的凝聚力，但同时也会成为诱发团队与组织中其他部门之间发生冲突的潜在因素。

本章小结：

1．组织是指人们为实现特定目标相互依赖、彼此协作而形成的机构或团体。它是社会生活的基本单元，是联系个人和社会的桥梁和纽带。

2．组织结构是指组织内部的工作分配以及指导组织活动的协调、沟通、工作流程和正式权力的模式。形成组织结构的两个必要条件是工作分配与工作协调。

3．组织结构主要包括控制幅度、集权化、正规化与部门化四个基本要素，其基本类型主要有简单式结构、职能式结构、分部式结构与矩阵式结构。随着信息技术的发展与劳动力队伍的变化，出现了网络结构、团队型结构等新型组织。

4．团队是指由两人或多人组成的群体，其成员相互作用、相互影响，为实现共同目标而承担相应责任。组织中常见的工作团队有固定团队、临时团队和虚拟团队。

5．团队效能是指团队实现其目标、满足其成员需要以及维持自身生存与发展的能力或有效性。影响团队效能的因素有：组织与团队环境、团队设计和团队进程。

6．组织与团队环境因素通过作用于团队设计与团队进程间接影响着团队效能，它主要包括奖赏体制、沟通系统、物理空间、组织环境、组织结构和组织领导。

7．团队设计中的结构性特征既会直接影响团队效能，也会通过作用于团队进程间接地影响团队效能。团队设计中的结构性特征主要包括任务特征、团队规模和团队组成。

8．同质性团队是指由具备相似技术专长、种族特性、经历或价值观念的成员组成的团队，它往往比较适合需要高度协作的任务；异质性团队是指其成员具有多样化的人格特征及背景的团队，通常适用于应对复杂的项目或需要创造性解决方案的工作。

9．影响团队效能的团队进程主要有团队发展、团队规范、团队角色和团队凝聚力。团队发展大致经历形成、爆发、规范、运作和停滞五个阶段。团队规范是指团队用于约束其成员行为的非正式规则与期望。成员遵守团队规范的动力主要来源于同事的压力、高层领

导的强化以及成员对团队的认同。影响团队规范形成的因素主要有团队中发生过的重要历史事件、团队形成不久发生的事件、团队成员的认知以及团队成员自身的信念与价值观。团队角色是指团队中处于某一位置上的人所应履行的一套行为。团队中有各种正规角色、成员自愿承担的角色以及随时可以发生互换的非正规角色。

10. 团队凝聚力是指团队对其成员的吸引力以及激励他们甘愿成为团队一员的程度。影响团队凝聚力的因素主要有成员相似性、团队规模、成员的互动、加盟的难度、团队的成功以及外部竞争与挑战。

11. 团队建设是指旨在增进团队发展与改善团队机能的各种正式活动。常见的团队建设活动主要有角色定义、人际互动、目标设置以及问题解决。进行团队建设应注意对症下药、不断强化、学以致用、寻求平衡。

本章思考题：

1. 什么是组织？其特点和功能有哪些？为什么要研究组织？
2. 什么是组织结构？试析构成组织结构的两个必要条件。
3. 简析组织结构的四个基本要素。
4. 试比较组织结构的四种基本类型，并分析组织结构发展的新趋势。
5. 什么是团队？试比较团队的三种类型。
6. 分析虚拟团队日益普及的原因及其优缺点。
7. 团队效能体现在哪些方面？试分析团队效能的模型。
8. 分析团队设计中的结构性特征及团队发展的五个阶段。
9. 什么是团队规范？其作用是什么？如何形成团队规范？
10. 什么是团队凝聚力？其作用是什么？如何增强团队凝聚力？
11. 结合管理实践，谈谈团队建设应该注意的问题。

第十七章　组织气氛和士气

科学的组织结构和优秀的工作团队是组织发挥效能的物质前提和基础。但是仅有这些是远远不够的，还需要尽可能营造良好的组织气氛和士气。组织气氛和士气虽然看不见、摸不着，但却真真切切地影响着组织或组织中的每个个体。如果说组织结构是组织的硬件，那么组织气氛和士气则是组织的软件。本章拟对影响组织气氛和士气的几个重要因素进行详细分析。

第一节　组织文化

一、组织文化的概念及构成要素

组织文化（organizational culture）是指支配组织成员在面对问题和机遇时进行思考和行动的共同设想、价值观及信念的基本模式。它是规范组织行为的一种无形力量，是影响组织气氛和士气的重要因素。如图 17.1 所示，这些共同设想属于组织文化中最深层的部分，是组织成员思考和行动赖以产生的基本前提和假设，它们常常会以无意识的方式对人们产生不容置疑的影响；信念代表着人们对于现实的认知和领悟；而价值观则是指比较稳定和持久的态度，它有助于人们对各种思想和行为进行价值判断。总之，作为组织文化的基本要素，共同设想、价值观、信念通常潜伏在外显的组织行为背后，虽然不容易被直接观察，但它们的影响无处不在。

为了理解组织文化的内涵，通常需要解读其人为产物（artifacts），即通过表征组织文化的具体符号和标志来间接地理解其本质。如图 17.1 所示，常用于解读组织文化的人为产物主要有组织语言、组织轶闻与传奇、组织仪式与典礼、组织的物质结构等。组织语言包括组织内部的流行语、称谓方式、领导者的口号与比喻说法等。组织轶闻与传奇记录着组织成员在某一特定情境下的具体反应，可以为其他组织成员充当示范榜样或反面教材。当组织轶闻与传奇真实可信，并且在组织内部广为流传时，能够有效地发挥传播组织文化的功能。组织仪式是指生动体现组织文化的日常组织生活的常规和惯例，而组织典礼则是指正式的仪式，如为表彰优秀员工举行的表彰会以及为庆祝新产品发布举行的庆功会等。组织的物质结构包括组织建筑的外观和风格、内部装饰和布局及各种工作用品如服装、信封等标志。通过这些人为产物，可以感知、理解和解读组织文化。

通常所说的组织文化是指被绝大多数组织成员接受的主流文化（dominant culture）。相对于这种主流文化，在组织的不同部门、区域和群体中还存在着各自相对独立的亚文化

（subculture）。有些亚文化支持主流文化所倡导的核心价值观；而有些亚文化则与主流文化背道而驰，这种亚文化通常被称为反文化（counterculture）。反文化容易在员工中造成混乱和迷惘，甚至引起矛盾和冲突，但正是由于它的存在，使组织的主流规则受到质疑和监督，经常被评判或评估，这在一定条件下能够为组织文化的发展提供动因。

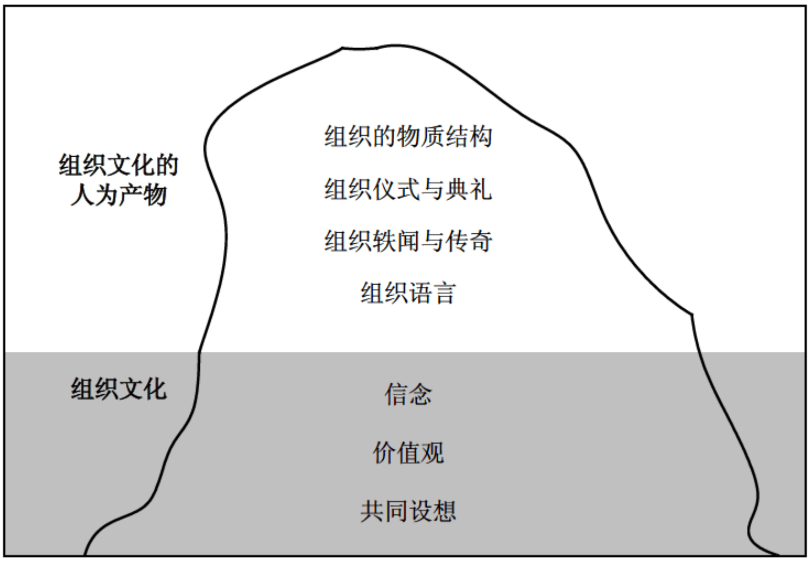


图 17.1　组织文化的构成要素（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

二、组织文化的功能

文化中蕴涵着力量，创造并维持一种适宜的组织文化是许多企业成功的秘诀。组织文化的功能主要表现在以下五个方面：

（一）导向功能

组织文化的导向功能体现在两个方面：一是引导组织成员的思想和行动；二是指导企业整体的价值取向和行为。

（二）约束功能

作为一种深入人心的社会控制形式，组织文化深刻地影响着组织成员的决策与行为。

（三）凝聚功能

共有的设想、价值观及信念将组织成员联结在一起，形成团结一致的整体。

（四）激励功能

组织文化激发组织成员从内心产生一种高昂情绪和奋发进取的精神。

（五）辐射功能

良好的组织文化不仅对组织成员产生影响，而且通过各种渠道向社会传播和扩散。

什么样的组织文化才能发挥上述五种功能呢？研究者归纳出了组织文化三方面的特征，并分析了它们对组织文化作用的影响。这三方面的特征分别是：（1）组织文化的强度。当主流价值观念深入人心且长期被绝大多数成员支持和接受时，那么可以称其为强文化（strong culture）；相反，若主流文化持续时间较短、尚未被多数人所接受，只是管理层少数人倡导和支持，那么就可称其为弱文化（weak culture）。强文化对人的影响大，但其影响是好是坏、是否有利于促进组织发展，受制于它的第二个特征，即文化的匹配性。（2）组织文化与组织环境的匹配性。只有当组织文化的内容与组织所处的环境相匹配时，强文化才能够有效地促进组织绩效和组织发展。如果是一种错误的或与组织环境不匹配的文化，那么它不仅不能促进组织发展，还会阻碍组织的发展。（3）组织文化的适应性。任何组织文化都不是一成不变的，应该具有第三个特征即适应性，因为变化是组织生存和发展中必要且必然的一部分。只有不断关注环境中发生的变化并且鼓励创新以紧跟变化节奏的适应性文化，才会更有利于组织发展。

三、组织文化的冲撞与融合

在组织合并和重组过程中，预先考察两个或多个企业在组织文化上的相容性，在此基础上再采取有效实现组织文化融合的策略，对于组织合并或重组的质量及合并或重组后的管理至关重要。核心价值观截然对立的企业合并后往往会发生组织文化的冲撞，影响组织发展，因此有必要采取一定的措施来尽量减少文化冲撞带来的负面影响。研究者们在大量研究和总结实践经验的基础上，提出了实现组织文化融合的四种策略。

（一）同化（assimilation）

同化是指收购方利用自身强大的文化优势消化被收购方文化，使被收购方员工自愿接受收购方的企业文化价值观。很显然，当被收购方原有的组织文化较弱，而收购方的组织文化比较强大且目标指向明确时，比较适合采取、实施同化策略。通过同化来实现组织文化融合，不太会发生剧烈的文化冲撞，因为被收购方原有的文化不会产生太多阻碍，而员工本身也希望能够找到一种更好的选择。

（二）去文化（deculturation）

去文化是指收购方通过将自身的文化价值观强加于被收购方员工来实现组织文化的融合。若被收购方原有的组织文化严重阻碍合并后的企业发展，则有必要采取去文化的策略。但去文化策略往往难以奏效，有时甚至会适得其反，因为这种文化入侵的方式容易遭到被收购方员工的抵制，从而严重延缓和干扰企业的并购过程。

（三）整合（integration）

整合是指联合两种组织文化，将其合成为一种崭新的、兼具先前各自优势的复合型文化。当双方原有的文化特征具有一定的共通性，且双方都意识到各自现有的文化本身存在一些问题，愿意采纳一套新的、更加有效的文化价值观时，整合策略最为有效。但是整合

的过程比较缓慢，而且由于保守势力的存在，往往危机四伏。

（四）分离（separation）

分离是指合并双方达成一致，在文化或组织活动方面保持各自相对的独立性。当双方行业不同，而不同行业所要求的最适宜的文化价值观也不尽相同时，比较适合采用分离策略。然而，由于收购方总想控制决策权，因此很少有被收购方能够长期保持不受干扰的独立状态。

四、组织文化的巩固与发展

无论是实现组织文化的融合，还是重塑组织现有的文化价值观，组织领导者都必须掌握巩固与发展组织文化的策略。如前所述，诸如组织语言、组织轶闻与传奇、组织仪式与典礼、组织的物质结构等人为产物能够有效地传播组织文化，因此在改变组织文化的过程中，应注意充分发挥人为产物的表征作用，通过消除旧的人为产物、引进和推行新的文化象征来巩固、发展组织文化。针对组织文化的巩固与强化问题，研究者们总结了五种有效的方法。

（一）通过创始人与继任领导者的行为活动

创始人是组织文化的开创者，他们在创立组织的同时也架构了支持其个人文化价值观的体系，创始人为组织打造的文化烙印往往会在相当长的时间里伴随着组织的成长与发展。除此之外，继任领导者的行为活动同样也会影响组织文化的巩固与发展。变革型领导通过传达和实践他们对于未来的构想来进一步巩固和发展组织文化，这不仅仅需要口头鼓吹，更需要倾力而为。

（二）推行与组织文化一致的奖赏体制

具有不同组织文化的企业往往会采取不同的奖赏体制，而与组织文化一致的奖赏体制能够有效地巩固企业的组织文化。例如，为了发扬企业员工的主人翁精神，采用股票奖励的方法来表彰优秀员工，通过让员工持股，使他们感受到自己是企业的一份子，个人利益与企业利益休戚相关，这样就可以进一步强化企业所倡导的组织文化精神。

（三）维持稳定的员工队伍

组织文化植根于每个员工的头脑中，组织轶闻通常是口耳相传，很少被正式记录下来，而在正规的程序手册中也很难找到组织仪式的具体规程。因此，维持相对稳定的员工队伍有助于传播和巩固组织文化。若组织内部大规模裁员或员工大量流失，则无形之中会削弱组织文化的力量；相反地，若组织在短期内迅速扩充人员或兼并大量企业，由于新进员工需要时间来理解和接受企业的组织文化，因此也不利于组织文化的巩固。鉴于此，可以通过适当调节员工增长率、解决人员流失问题来保持已有的组织文化。

（四）建立有效的文化传播网络

组织文化是通过学习不断获得的，因此建立有效的文化传播网络对于巩固和发展组织文化是非常必要的。传播组织文化的渠道主要包括正式传播途径（如公司的例会、内部刊物、企业内联网等）和非正式传播途径（如传播小道消息、员工私下交换意见等）。管理者应积极进入各种传播网络，创造机会与员工分享组织轶闻，实践组织仪式，宣扬企业精神。

（五）挑选员工并对其进行组织社会化

挑选与企业组织文化相匹配的员工并对其进行组织社会化，也是巩固组织文化的有效途径之一。良好的个人—组织匹配度有利于员工对组织环境的适应和接纳，同时也可以提高员工的工作满意度和组织忠诚度。组织社会化是指组织成员领悟胜任本职工作所必需的价值观念、行为表现以及社会知识的过程。理解并悦纳企业文化所倡导的价值观是组织社会化活动的重要组成部分，它不仅影响员工将来的职业发展，也会影响到企业组织文化的巩固与稳定。

第二节　组织权力

一、组织权力的概念

组织权力（organizational power）是指个体、团队或组织所拥有的影响他人的潜在能量。权力并非改变他人态度或行为的具体行动，而是可以实施这些行动的潜在力量。它是组织发挥作用、行使职能的重要方式和根本保证，是影响组织气氛和士气的重要因素。在很多情况下，拥有某种权力的人不知道自己拥有这种力量，因而并未行使自己的权利；或者受对方影响的一方也可能不知道对方拥有的力量，因而没有表现出敬畏或服从的态度。所以，权力产生的前提是一方或双方意识到对方的存在，特别是一方意识到他有赖于另一方提供某种有价值的资源。

由于专门化分工的普遍性和资源的有限性，使得组织中遍布着各种相互依存的权力关系，所以组织权力可以说是组织与生俱来的一部分。在权力关系中，除了强势方会对弱势方产生影响外，弱势方同样会对强势方产生一种反权力作用（counterpower）。只有在权力和反权力的共同作用下，才能有效地维系双方的互动。例如，在图 17.2 中，个人 A 对个人 B 拥有权力，属于权力关系的强势方，因为他不仅可以通过人际互动影响个人 B，还可以直接干预个人 B 目标的实现，而个人 B 虽然不能干预个人 A 目标的实现，却也可以通过人际互动实现自己的反权力作用。

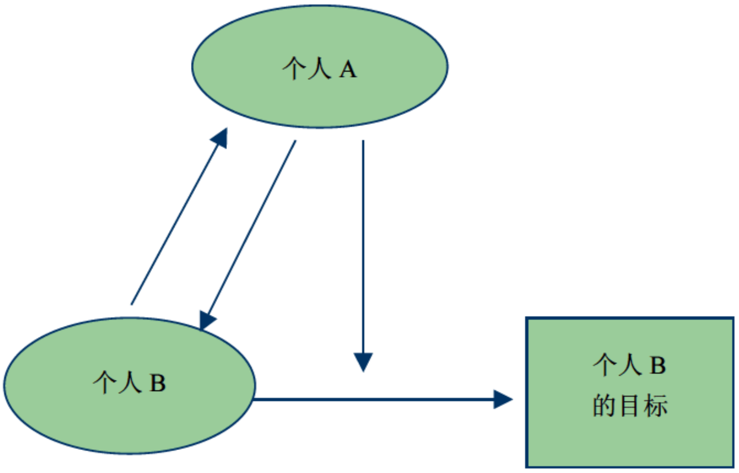


图 17.2　权力关系模型（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

二、组织权力的来源和影响因素

图 17.3 给出了一个组织权力产生机制的模型，从中可以看出权力的不同来源及影响权力产生作用的一些因素。

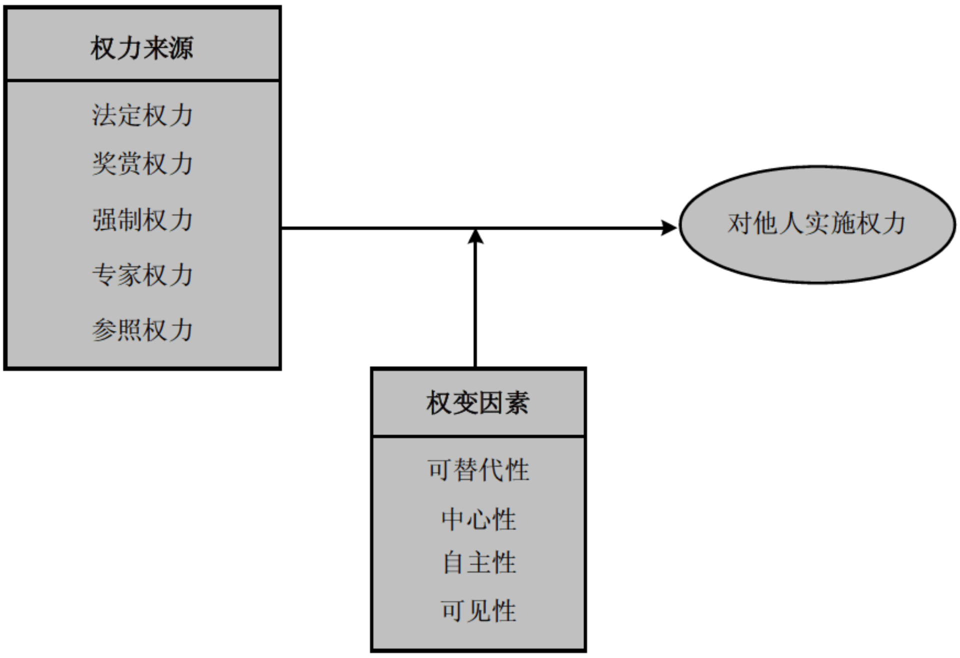


图 17.3　组织权力产生机制模型（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

（一）组织权力的来源

1．法定权力（legitimate power）

法定权力是指通过正式的职权来影响他人的能力。法定权力基于个体在组织中的职位，但是它的有效行使还有赖于组织成员的认同程度。研究发现，权力距离（power distance）是影响组织成员服从行为的重要因素。所谓权力距离，是指组织成员对权力分配不均的接受程度。在高权力距离文化背景下，组织成员倾向于服从。此时，接受命令的人往往缺乏判断与分析，只是盲目地听从指令。

2．奖赏权力（reward power）

奖赏权力是指通过控制给予他人奖赏或消除惩罚来影响他人的能力。在组织中，上级可以通过控制加薪、升职、休假等机会的分配来对下属实施奖赏权力，而下属也可以通过组织的正当渠道（如360度反馈系统）实现对上级的奖赏权力。

3．强制权力（coercive power）

强制权力是指通过施加惩罚来影响他人的能力。管理者可以通过训斥、降职甚至解雇等方式对组织成员行使强制权力。团队中的同伴压力有时也有助于发挥强制权力的作用，研究发现，借助于团队成员之间的相互监督能够有效实现工作激励，提高团队成员的出勤率和绩效。

4．专家权力（expert power）

专家权力是指凭借专业知识和技能发挥影响的能力。在知识经济日益发展的今天，拥有专家权力的普通员工会越来越多，他们将专业知识转化为生产力，影响着组织目标的实现。

5．参照权力（referent power）

参照权力是指凭借他人的认同和尊重发挥影响的能力。参照权力主要基于个人魅力，因此形成的过程比较缓慢，但是它一旦形成，就会导致追随者极大的认同和信任。

在上述五种组织权力的来源中，法定权力、奖赏权力和强制权力主要基于权力拥有者的职位，而专家权力和参照权力则源于权力拥有者自身的特征和素质。这五种权力所产生的影响各有不同：强制权力容易引发抵触和不信任；奖赏权力和法定权力常使人产生被动的、缺乏热情的服从；而专家权力和参照权力则会使人产生由衷的承诺，从内心里认同权力拥有者的要求，心甘情愿地去执行。

除了上述五种权力来源以外，随着组织结构的扁平化及信息传递速度的加快，信息在组织权力中发挥着越来越重要的作用，有研究者甚至将其单列为一种组织权力的来源，即信息权力（information power）。信息权力主要有两类：一种是通过控制信息的流通和解释来影响他人的能力；另一种是通过有效应对组织中的不确定性来发挥影响的能力，主要表现为对环境变化的预防、预测及包容。

（二）影响组织权力发挥作用的权变因素

如上所述，组织权力的来源影响其作用的发挥。除此之外，权力本身的一些权变特征也会影响权力作用的大小。

1．可替代性（substitutability）

可替代性就是权力拥有者被他人替代的可能性，或者说是指权力的受众选择余地的大小。当权力拥有者垄断资源时，其权力最大。为了提高自身的不可替代性以增强权力，权力拥有者常常会采取各种手段来表明或暗示自己拥有独一无二的资源。

2．中心性（centrality）

中心性是指权力拥有者和他人相互依赖的程度。中心性有两个维度：一是权力影响的范围；二是权力影响的速度。随着中心性的增加，权力的影响力会增强。

3．自主性（discretion）

自主性是指无需参照具体规则或征得他人许可进行决策的自由度。缺乏自主性会大大削弱权力的行使力度和速度，甚至使权力名存实亡。一些管理者甚至是领导者在各种规则和要求面前感到束手无策，就是缺乏自主性的表现。

4．可见性（visibility）

可见性是指权力及其来源为他人知觉和意识到的程度。只有当自身的权力或其基础为人所知时，才能有效地发挥作用。因此，将自己拥有的权力公布于众，有效行使权力，扩大交际范围和频率，将自己的优势和特长充分展现出来，通过各种线索（如文凭、荣誉称号、衣着打扮、办公室的规模及布置等）传达自己拥有某种资源的信息等，都可以达到提高权力可见性的目的。

总之，各种权变因素会放大或缩小权力的影响力。这种影响力可能会导致抵触和不信任，也可能会令人做出被动的服从，还有可能使人做出由衷的承诺。权力的影响力不仅局限于对他人的影响，权力拥有者本身也会受其影响。如果没有正确的引导，不加节制地追逐或滥用权力，将会导致各种不良组织政治行为的滋长与蔓延。

第三节　组织政治

一、组织政治的含义及利弊

组织政治是指通过一定手段来影响他人以达到个人目的的活动，是组织根深蒂固的一部分，对组织气氛和士气具有重要影响。在多数情况下，尤其是在以牺牲他人或组织利益为代价攫取个人权力时，组织政治无益于甚至有害于组织发展。为了获取权力而从事大量的组织政治活动往往会浪费工作时间，干扰正常的工作秩序和进程。同时过多的组织政治行为还会降低组织成员之间的信任感，阻碍组织沟通，损害组织凝聚力。在充斥着组织政治活动的团队中，员工经常处于应激状态，工作热情下降，人员流动增多。然而，并非所有的组织政治行为都有损于组织发展，例如，员工在工作环境中注意自己的衣着打扮、仪容仪表和言谈举止，与上司打交道时注意方式方法，采取一定的手段宣传自己的主张和建议等，尽管也是为了达到个人的目的，却可能有益于组织的管理和发展。有人指出，组织

政治是组织变革的前提条件和重要组成部分。

那么，究竟应该如何评判组织政治行为呢？一般应考虑以下三个基本原则：（1）实用原则，即考虑该政治策略或行为是否能够为组织或组织中的大多数人带来最大利益；（2）权利保障原则，即考虑该政治策略或行为是否侵犯了他人的合法权利，是否违背道德规范；（3）公平分配原则，即考虑该政治策略或行为是否能够实现公正无偏的利益分配。

二、组织政治行为的类型或表现

研究者们对组织环境中的各种政治行为进行了分类，主要包括以下六个方面：

1．攻击或责备他人

攻击或责备他人是最常见、最直接的组织政治手段，通过贬低他人，将问题的责任归咎于他人，为自己的过失寻找借口，以维护自身的形象，体现自身的优点和长处。

2．控制信息

信息不仅是组织权力的来源，而且也可以充当组织政治的工具。这主要表现在：通过控制信息的流通和解释来限制对手的工作，增强自身的权力基础；通过操纵资料来突出自身的优点，掩饰不足；通过秘藏资料信息来强化自身的不可替代性，提高权力的影响力；通过控制信息沟通的渠道来维护自身的地位和利益。

3．形成联盟或帮派

所谓联盟或帮派（coalition），是指试图通过组内成员资源共用、权力共享的方式来影响他人的非正式团体。当就某个共同目标达成一致，且单独行动无法实现目标时，容易结成联盟或帮派。通过数量上的优势和资源上的集结，联盟可以实现单人无法独立实现的目标，并且可以吸引关注，扩大影响。虽然形成联盟或帮派有时是基于良好的意愿，但通常是为了实现少数人的目标，而且无形之中会给他人带来压力。

4．培植网络，积聚人气

通过培植人际关系网来实现自己的目标，也是常见的组织政治手段。可靠的人际网能够帮助人们获得有价值的信息，增强自身的专家权力基础；广泛的人际网有助于培养同盟和支持者，为项目的申请和实施提供帮助；稳定的人际网还有助于成员增强自身的参照权力，提高威信和声望。

5．施恩图报

以德报德是人际互动的基本准则。通常人们会对曾经帮助过自己的人心存感激，在他们需要帮助的时候会更乐意去成人之美。因此，通过小恩小惠等方式拉拢人心，以图对方在必要的时候给自己以更大的回报，也是一种常见的组织政治手段。

6．印象管理

印象管理（impression management）是指努力打造正面公众形象的一系列活动。当有意识地通过印象管理来迎合他人的要求以达到自己的目的时，印象管理可被视作一种组织政治手段。

三、影响组织政治活动的条件和因素

组织政治行为在适当的条件下会更加活跃，得以不断滋长和蔓延。影响组织政治活动的条件和因素有以下两个方面：

（一）组织环境因素

当组织中资源不足或资源分配的规则比较模糊或复杂，甚至根本无章可循时，员工倾向于使用组织政治手段，以确保自身利益免受侵害；当组织处于权力之争的特殊时期（如领导班子换届、改选、并购、重组等）时，组织政治活动更加活跃；当组织对待各种组织政治行为的态度比较宽容甚至纵容时，会助长各种不良的组织政治行为。

（二）个体特征

影响组织政治行为的个体特征包括人格因素和性别因素。

人格因素主要表现为：有强烈权力欲望的个体倾向于更多地采用组织政治手段；与外控者相比，由于内控者相信自己是命运的主宰，因此在适当的情境下，更容易参与组织政治活动。信奉马基雅维利主义[①]的人否定政治活动与道德有关，认为诡计和欺骗在追求和维护政治权力的过程中是完全正当的，因此他们更喜欢运用各种组织政治手段来达到自己的目的。

组织政治行为的性别差异主要表现为：男性具有较强的自尊感和防御意识，因此喜欢采用有利于维护自身地位和权力的交际风格与行为方式。他们更倾向于采用直接的印象管理方法来提升自己的形象，一般不会主动认错，而会推卸责任，转而责备他人。与之相比，女性则不太善于使用各种组织政治手段，通常愿意主动承认错误，倾向于采用组建联盟和积聚人脉等比较温和的方式来实现自己的目的。

四、组织政治的管理措施

为了防止不良组织政治行为的泛滥，管理者可采取一些必要的应对措施，主要包括以下八个方面：

（1）尽可能保证充足的关键资源。

（2）资源稀缺时，制定资源获得和利用的明确而具体的规则，杜绝暗箱操作。

（3）建立畅通无阻的信息交流系统。

（4）组织内部发生变动时，应加强与员工的沟通，增加透明度。

（5）必要时重构团队和组织规范，以清除组织政治行为对组织目标的干扰。

（6）正确用人，避免权谋者当政。

[①] 马基雅维利：意大利文艺复兴时期的政治思想家，历史学家，剧作家，近代西方政治学的奠基人。他所主张的政治权术思想被后人称为马基雅维利主义。

（7）提供公开公平的对话机会，以解决组织冲突。

（8）鼓励员工互相监督，打击工作中夹杂的不良组织政治行为。

第四节　组织冲突

一、组织冲突的概念、种类及后果

组织冲突（organizational conflict）也是影响组织气氛和士气的重要因素之一。它是组织中员工之间、部门之间或员工与部门之间由于意见分歧或利益不一致而产生的心理和行为对抗，是一个从知觉到情绪，再到行为的心理演变过程。在这个过程中，个体或团队在各种条件的影响下首先意识到他或他们的利益正在受到另一个个体或团队的影响，产生知觉层面的冲突感受。如果情况并非知觉或想象的那样严重，或者对方的所作所为并没有对自己造成既成的后果，冲突就结束在知觉层面上。否则，就会发展演变为情绪上的对抗，乃至行为上的对立。冲突常常具有扩大化效应，一方面由于社会情境或他人的助长作用，冲突常常会不断升级；另一方面当事人双方的冲突行为会进一步影响双方的知觉和情绪，加深误解和情绪上的对抗，从而陷于恶性循环。因此，防微杜渐，尽快尽早地使冲突双方澄清误会、解决问题，是十分重要的。

那么，组织冲突会带来哪些后果呢？要回答这个问题，首先需要区分不同类型的组织冲突。根据冲突产生的基础，可以将其区分为任务指向性冲突（task-related conflict）和社会情绪性冲突（socioemotional conflict）。任务指向性冲突是由于在工作问题上的分歧所产生的冲突，是围绕工作任务而展开的，目的在于更好地完成任务，较少涉及个人评价、人际关系等敏感的社会情绪性问题。一般地说，这种冲突不仅是无害的，而且是有益的和必要的。它常常起到“催化剂”的作用，促使冲突双方乃至旁观者重新审视问题，作出更好的决策，发现完成任务的新方法、新途径，还可以增强组织的活力，活跃组织气氛，因此是一种富有建设性的冲突。正如有人所说的那样：“如果两个人是完全一致的，其中的一个就是多余的。”然而，社会情绪性冲突却常常具有强烈的破坏性。它是由于人际问题而引起的对人不对事的冲突，常常基于个人偏见或成见，并伴有浓烈的社会情绪色彩，目的是贬低对方而抬高自己。对组织而言，这种冲突会助长组织政治行为，分散冲突双方和其他组织成员的注意力，造成或加剧组织的紧张气氛，影响组织的正常业务和工作效率。对个人而言，这种冲突会给当事人双方带来巨大的心理压力，使其处于高度紧张的应激状态，降低其工作满意度，严重的还会产生工作倦怠、旷工、离职等心理和行为后果。

二、组织冲突的来源

在组织情境中，下列因素可能是冲突的起因或来源。

1．目标不相容

当组织中不同个人或部门的目标互不兼容、相互干扰时，就会引起冲突。目标对各自来说越是重要（特别是能带来经济奖赏时），引起的冲突就会越大。

2．差异化

当组织中的个体由于各自独特的背景和经历而持有不同的信念和态度时，差异化就产生了。差异化是冲突的重要来源。不同的教育背景、价值观念以及文化差异等都是导致冲突的重要因素。

3．任务的依赖性

所谓任务的依赖性，是指为实现目标团队成员需共享资源、发生互动的程度。在一些情况下，成员的最终所得还会取决于他们共同努力的绩效。通常，任务依赖性越强，发生冲突的几率就越高。

如图 17.4 所示，根据任务依赖性由低到高的不同，可以将不同团队之间的关系区分为三种类型：（1）共用型，指各工作团队需共用某些公共资源，但其他操作均可独立进行；（2）顺序型，指某一工作团队的输出会直接成为另一工作团队的输入；（3）交互型，指工作团队之间需要不断进行协作和交流。

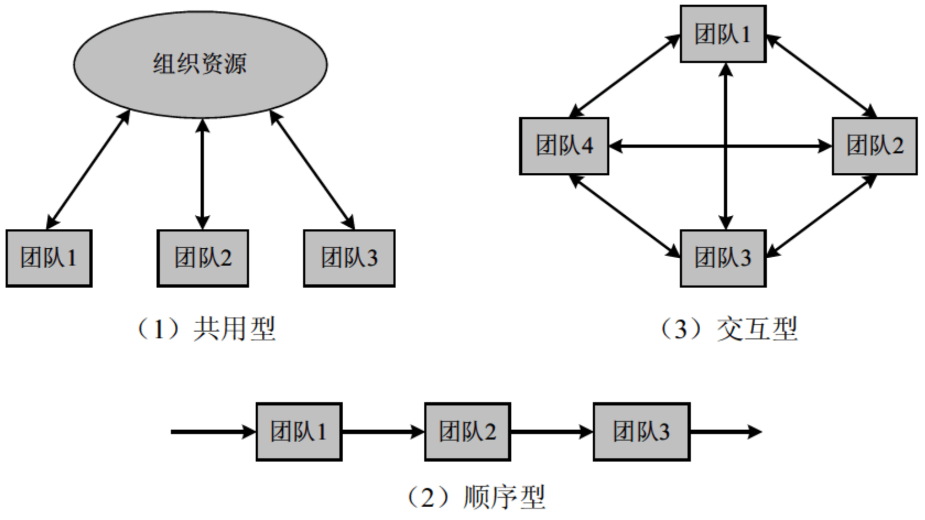


图 17.4　任务依赖性不同的团队关系（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

4．资源匮乏

当资源缺乏，不足以满足所有工作部门的需要时，容易引发冲突。资源匮乏会使人们通过和那些也需要这些资源的人竞争来获得资源。

5．模糊性

模糊性是指工作进程中的不确定性，它会渲染团队之间相互竞争的气氛，增加目标相互干扰的可能性。若组织中有双方一致允诺和赞同的规则，则可以有效地控制由模糊性造成的潜在冲突。

6．沟通不当

人们缺乏有效沟通的机会、能力或动机，是导致冲突的重要原因。（1）若双方缺少沟通机会，则各自容易根据已有的心理定势来解释和预期对方的行为，而心理定势是一种先入之见，带有主观性，并伴有一定的情绪色彩，因此容易造成误解，引起冲突。此外，缺乏直接接触和交流机还会导致双方难以形成心理上的认同和移情。（2）缺乏沟通的技巧和能力也是引发冲突的重要因素。当一方以过激的方式表达不同意见时，对方很可能会同样报以不合作态度。如此一来，怨怨相报、恶性循环，会导致冲突升级。（3）交流上的不顺畅会削弱双方做进一步沟通的动机。社会情绪性冲突所带来的强烈的负面情绪使人们回避沟通，而更少的交流则会进一步强化已有的心理定势、加剧冲突。

三、冲突管理

所谓冲突管理（conflict management），是指采用一定的干预手段改变冲突的水平和形式，以最大限度地发挥其益处而抑制其害处。在组织情境中，通常可以从以下几个方面开展或加强冲突管理。

（一）确定适当的冲突管理风格

在人际互动过程中，组织成员对冲突的知觉、预期以及信念是各不相同的，因此首先应该有针对性地选择适当的冲突管理风格。

1．两种冲突管理取向

采用不同的立场会影响成员解决冲突的方式和风格。双赢取向（win-win orientation）认为双方最终能够寻找到一种互惠、共赢的方式来解决分歧；而输赢取向（win-lose orientation）则认为双方的共有资源是有限的，若一方赢得较多，另一方的利益就会相应地受损。在组织沟通过程中，若双方均持有输赢取向的立场，则容易激化冲突。事实上，在很多情况下，如果双方不以非此即彼的方式来看待冲突，而是以建设性的态度来理解分歧，则会有更多机会实现互惠和双赢。

2．五种冲突管理风格

根据组织成员介入冲突的方式，研究者区分了五种冲突管理风格。如图 17.5 所示，每种风格均可用两个维度上的不同水平组合来标识。维度一为武断性（assertiveness），代表成员试图满足自身利益的动机；维度二为合作性（cooperativeness），代表成员试图满足他人利益的动机。这两个维度形成了五种典型的冲突管理风格：

（1）协同（collaboration）：是指双方通过积极地解决问题来寻求互惠和共赢。其特征是双方乐于分享信息，并善于在此基础上发现共同点，找到最佳解决方法。通常，协同是

首选的冲突管理方式。但只有当双方没有完全对立的利益，且彼此有足够的信任和开放程度来分享信息时，协同才能有效地发挥作用。

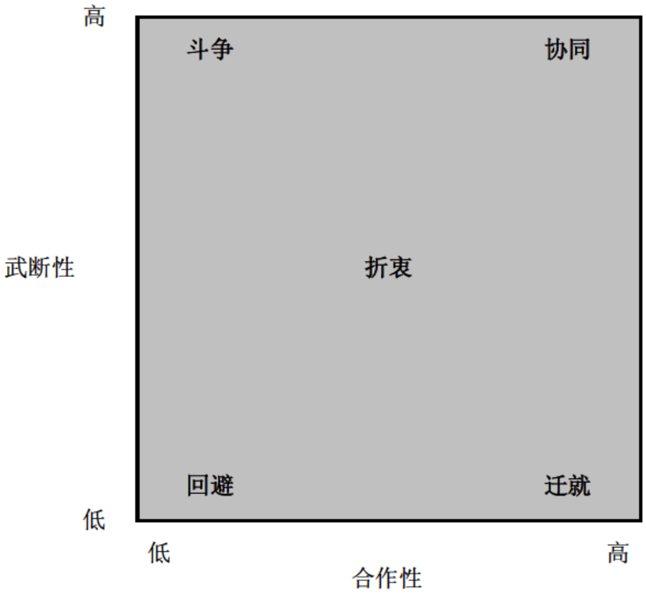


图 17.5　冲突管理风格（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

（2）回避（avoidance）：是指试图通过逃避问题情境的方式来平息冲突。这种比较消极的冲突管理方式在应对不太紧要的问题时比较有效，此外，当问题需要冷处理时亦可采用回避作为权宜之计，以防止冲突进一步激化。但是回避无法从根本上解决问题，且容易导致自己和对方产生挫败感。

（3）斗争（competition）：是指以他人的利益为代价，试图在冲突中占上风。这种极端不合作的冲突管理方式通常并不是最佳解决方案。但是，当确信自己是正确的，且分歧需要在较短时间内解决时，斗争是必要的。

（4）迁就（accommodation）：是指完全屈从于他人的愿望，而忽视自身的利益。当对方权力相当强大或问题对于自身并不是太重要时，迁就是比较有效的方式。但它容易令对方得寸进尺，从长远看，迁就并不利于冲突的解决。

（5）折衷（compromise）：是指试图寻求一个中间位置，使自身的利益得失相当。这种方法比较适合难以共赢的情境。当双方势均力敌，且解决分歧的时间期限比较紧迫时，折衷是比较有效的。但是由于忽略了双方的共同利益，因此折衷往往难以产生非常令人满意的问题解决方法。

可以看出，协同是唯一完全体现双赢取向的风格。没有一种风格适用于所有的情境，而在每一种情境下，都有最适宜的冲突管理方式。因此，针对不同的情境采用不同的冲突管理风格，是冲突管理的精髓所在。

（二）选择合适的冲突管理策略

1．强调高级目标（superordinate goal）

高级目标是指超越冲突双方各自具体目标的更高一级的目标，是冲突双方服务和追求的共同目标。通过各种方法突出高级目标的重要性，有利于增强组织凝聚力，减少社会情绪性冲突。在解决由目标不兼容和差异化造成的冲突时，此种策略的作用尤为显著。通过提高成员对组织共同目标的忠诚度，可以有效地解决由部门目标不一致造成的分歧；在异质性团队中，若成员理解并认同了组织的共同目标，则能够有效地避免差异带来的潜在冲突，使团队成员能够各施所能，全力为组织的共同目标服务。但由于该策略仅仅是通过引入一个参照目标来抵制差异化，因此它无法从根本上消除组织内部各种潜在的多样性及其负面影响。

2．减少差异化

减少差异化是指通过改变或消除导致差异的各种条件，直接抵制分化。它包括消除形式上的差别（如统一工作制服等）和培养共同经历（如鼓励通才式职业定向、实施团队轮换制）等方法。

3．增进沟通和理解

有效的沟通对冲突管理是至关重要的，它能消除刻板印象带来的偏见和负面情绪，增进彼此的理性认识。在组织管理中，常用的沟通方法有对话法（dialogue）和组间镜像法（intergroup mirroring）。对话法是指通过团队成员之间正式或非正式的交谈来讨论彼此的分歧，在了解各自基本设想的基础上建构团队共同的思维模式。组间镜像法一般适用于双方冲突已恶化到公开对立地步的情形，通常需要管理者有计划、有步骤地进行干预。其目标旨在为冲突各方提供一个充分表达各自观点、讨论分歧的机会，并最终通过改变错误观念来找到改善双方关系的途径。

4．降低任务依赖性

降低任务依赖性可以有效减少冲突发生的几率。对于共用型任务依赖，可以采用分离共用资源的方法；而对于顺序型和交互型任务依赖，则可以采用合并任务的方式来降低任务依赖性。此外，还可以通过建立缓冲带的方法（如建立专门的调解委员会）来协调不同部门的工作。

5．增加资源

解决由资源匮乏导致的冲突时，增加资源无疑是最直接、最有效的方法。当然管理者需权衡增加资源的成本及冲突带来的损失。

6．明确规则与程序

明确规则与程序能够有效解决由模糊性带来的冲突，尤其是当资源匮乏时，如何分配和利用资源需要作出明确的规定。这有利于消除误解，建立公平、公正的工作环境，增强组织的凝聚力。

（三）采取必要的冲突管理措施

1．通过谈判解决冲突

谈判是指冲突各方试图通过重新界定他们之间相互依赖关系的条件来解决目标分歧。只要人们之间存在着彼此依赖的关系，谈判就是可能的，也是解决冲突的有效方法。

有研究者通过图 17.6 所示的交易区模型（bargaining zone model）来说明和解释谈判行为。在谈判过程中，冲突双方通常会确立三个基本点：起始点、目标点和阻抗点。起始点是各方开始时的报价或要求，代表了各自理想的目标或状态；目标点代表各方比较现实的目标；而阻抗点则代表谈判各方的底线。谈判之初，双方分别陈述自己的起始要求，随着谈判的进行，各方都会有所让步，要求也会相应地发生变化。只有当双方的要求均落入中间的交易区时，谈判才会达成协议，冲突才能得以解决。

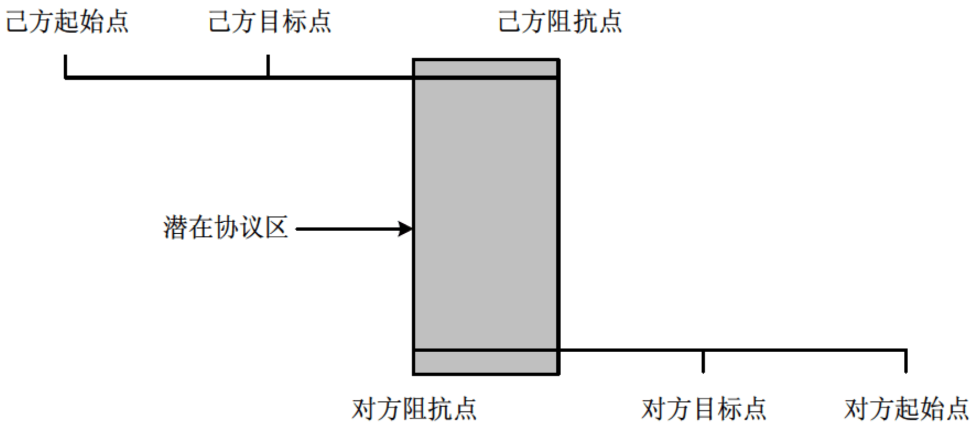


图 17.6　谈判行为的交易区模型（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

以下两类因素会影响谈判的效果和质量：

（1）谈判的情境因素

①谈判地点：在熟悉的环境下进行“主场”谈判可以使谈判者从容不迫，无需应付旅途劳顿及陌生环境带来的不便。鉴于此，很多谈判者会预先协商在某个中立地进行谈判。随着计算机技术的发展，双方可以方便地实现远程交流，这时不再存在谈判地点的问题。但是由于远程谈判无法面对面交流，很多微妙的非言语线索容易被忽略，信息传达易被曲解，加之谈判问题本身的复杂性和不确定性，因此重要的谈判通常不采用这种远程交流方式。

②谈判场所的物理布局：谈判双方的距离、座位安排等布局形式会影响谈判者的态度和取向。通常，面对面的座次安排会加重对抗的意味。

③时间进程和最后期限：谈判时间越久，双方就会越希望能够解决分歧、达成协议，但同时也容易出现无原则让步的情况。最后期限会给谈判双方带来时间压力，通常随着最后期限的逼近，双方更容易做出让步，因此好的谈判者会善于运用最后期限来谋求利益的最大化。

④观众特点：当与谈判结果有利害关系的群体在场时，谈判者通常会表现得更加强硬，更不愿意做出让步。

（2）谈判者的行为因素

①计划与目标设定：研究发现，合理的计划与目标设定能够提高谈判质量。谈判者预先应仔细考虑己方起始点、目标点和阻抗点，并要统一团队内部的意见。

②收集信息：在试图被对方理解之前，先要努力理解对方。在谈判过程中，应通过仔细聆听和积极询问来收集对方的信息，只有了解了对方的需要和利益，才能选择适当的策略。

③有效交流：谈判者的交流方式应能有效地维系彼此关系，有效的交流方式如将焦点集中于事务本身，避免过激言行，采用有说服力的表达方式等。

④适度让步：适度让步有利于双方达成协议，让步的程度取决于对方的期望和彼此信任的程度。若过分强硬，则无法显示诚意，会破坏双方关系；而过分让步则会令对方得寸进尺。

2．第三方介入

第三方介入是指相对中立的第三方作为调解人或仲裁者，帮助冲突各方解决分歧。第三方介入主要应该达到以下几个目标：

（1）效率高，即以最少的组织资源来迅速解决争端。

（2）效果好，即找到从长远看能够解决冲突根源的最佳方法。

（3）结果公平，即冲突各方均认为第三方介入提供的解决方法是公平的。

（4）程序公正，即冲突各方均认为解决分歧的过程是公正的。

根据第三方对冲突解决过程和结果的控制程度，可以将第三方介入分为三类：

（1）调解（mediation）：调解者对冲突解决过程拥有较高水平的控制，而对于冲突解决的最终方案，控制性较低。在调解过程中，第三方积极管理冲突各方互动的过程和背景，但最终解决方案仍需冲突双方做出决定。

（2）仲裁（arbitration）：仲裁者对冲突解决的最终方案拥有较高水平的控制，而对于冲突解决过程，控制性较低。仲裁者会对冲突各方做出强制执行的决定，而冲突解决过程则主要按照既定程序和规则进行。

（3）审判（inquisition）：审判者对冲突解决的过程和最终方案均拥有较高水平的控制。在审判过程中，第三方不但决定最终的冲突解决方案，而且决定冲突解决的过程将如何进行。

在组织管理中，当管理者充当第三方介入到部门或个人冲突中时，需根据不同情境扮演不同角色，才能有效地帮助冲突各方化解分歧。研究发现，若管理者过多地充当审判者角色，往往不利于冲突的解决。因为在这种情况下，管理者搜集的信息往往有限，因此判决的有效性会大打折扣，而且由于组织成员对整个过程和决定缺乏控制，因此他们会认为审判有失公平。与此相比，调解往往会使组织成员产生最大的满意度，但有时其效率不佳。仲裁比较适用于优先考虑组织目标而不是个体目标的情况，且由于其程序公正，容易被组织成员所接受。

本章小结：

1．影响组织气氛和士气的因素主要包括组织文化、组织权力、组织政治、组织冲突。

2．组织文化是指支配组织成员在面对问题和机遇时进行思考和行动的共同设想、价值观及信念的基本模式。通过表征组织文化的具体符号和标志可以间接地理解组织文化的内涵。除了被绝大多数组织成员接受的主流文化外，组织中还存在着相对独立的各种亚文化（包括与主流文化所倡导的核心价值观不一致的反文化）。

3．组织文化具有导向、约束、凝聚、激励和辐射等功能。影响组织文化功能发挥的因素有文化强度、文化匹配性及文化适应性。

4．在组织合并或重组过程中，应预先考察两个组织文化上的兼容性。实现组织文化融合的策略有同化、去文化、整合和分离等。

5．巩固和发展组织文化的途径主要有：通过创始人与继任领导者的行为活动、推行与组织文化一致的奖赏体制、维持稳定的员工人数、建立有效的文化传播网络、挑选员工并对其进行组织社会化。

6．组织权力是指个体、团队或组织所具备的一种影响他人的潜在能量。权力产生的最基本的前提是一方或双方意识到对方的存在及其能量。组织权力的来源主要有法定权力、奖赏权力、强制权力、专家权力和参照权力。此外，有研究者提出了信息权力的概念。组织权力的可替代性、中心性、自主性和可见性影响其作用的发挥。

7．组织政治是指通过一定的自主行为来影响他人以达到自己的目的。多数情况下，组织政治无益于组织的发展，但并非所有的组织政治行为都有损组织发展。对组织政治行为进行价值判断应考虑三个原则：实用原则、权利保障原则和公平分配原则。

8．常见的组织政治行为包括攻击或责备他人、控制信息、形成联盟或帮派、培植网络、施恩图报及印象管理。组织环境和个体特征都会影响组织政治行为。应对不良组织政治行为的措施包括：尽可能保证充足的关键资源、制定资源获得和利用的明确而具体的规则、建立畅通无阻的信息交流系统、加强与员工的沟通、必要时重构团队和组织规范、避免权谋者当政、提供公开公平的对话机会、鼓励员工互相监督等。

9．组织冲突是组织中员工之间、部门之间或员工与部门之间由于意见分歧或利益不一致而产生的心理和行为对抗，是一个从知觉到情绪，再到行为的心理演变过程。其来源主要有目标不兼容、差异化、任务依赖性、资源匮乏、模糊性和沟通不当。

10．管理组织冲突可以从确定适当的冲突管理风格、选择合适的冲突管理策略及采取必要的冲突管理措施三方面入手。协同、回避、斗争、迁就、折衷是常见的冲突管理风格；强调高级目标、减少差异化、增进沟通和理解、降低任务依赖性、增加资源、明确规则与程序是常用的冲突管理策略；谈判和第三方介入是可以采取的冲突管理措施。

本章思考题：

1．简析组织文化的概念、功能。如何评判组织文化的优劣？
2．试比较实现和促进组织文化融合的四种策略。举例说明其中的一种。
3．试述保持和巩固组织文化的方法和途径。
4．分析组织权力的概念及其发生作用的机制。
5．简析组织政治行为的利弊及其价值判断原则。
6．常见的组织政治行为有哪些？举例说明如何管理组织政治行为。
7．简析组织冲突的概念、种类及利弊。
8．组织冲突的来源有哪些？举例说明如何管理组织冲突。

第十八章　组织变革和发展

面对当今快速发展和变化的环境，组织必须随时调整战略、方针、结构、政策，以增强自身的生存和竞争能力。本章将对组织变革和发展的相关问题加以介绍和分析。

第一节　组织变革

一、组织变革的外部动因

回顾组织的发展历史，每一种组织形式和管理方式都与当时的政治、经济、社会、文化和技术等因素相适应，都有其合理性。传统的企业组织所采用的直线制、职能制、直线职能制、事业部制、分权制和矩阵制等形式，适应于资本主义工业化大生产时代的经济社会环境，极大地促进了经济和社会的发展。但是，随着知识经济时代的到来，企业所面临的各种环境条件发生了深刻的变化，最突出的就是“三化”和“三 C”。“三化”是指全球化、市场化和信息化；“三 C”是指 change、competition 和 customer，即日新月异的变化、白热化的竞争和以客户为中心。在这种形势下，传统的企业组织管理模式已经无法适应新的要求，因此组织变革成为必然的、唯一的选择。具体而言，以下几个方面的变化构成了组织变革的外部动因。

（一）生产技术的发展

随着世界范围内生产技术的突飞猛进，许多商品和服务的生产成本在逐渐降低，质量和产量却在迅速提高和增加。商品的产量远远大于消费者的购买需求，使得消费者在购买商品和服务时拥有了充分的选择权，从而导致由卖方市场向买方市场的转变，真正的客户经济时代已经到来。企业只有不断调整、变革战略和结构，才能与不断变化的市场需求保持一致，吸引并保留有价值的客户。

在技术高度发达的今天，生产技术不断复杂化，分工也越来越精细。许多管理者发现他们对技术的了解越来越有限，而最了解生产技术和服务技巧的是处于生产一线的员工。正因为如此，现代的企业组织不得不由以前的集权制向授权制转变。基层的员工获得了相应的权力，从而使得生产和服务更加快速和周到。另一方面，技术的复杂化和快速发展使得企业单独行动的风险大大增加。为了降低风险，竞争对手之间的合作成为必要，联合开发和研制的管理模式越来越多地被不同企业所采用，战略联盟、企业集群等新的组织形式也登上了历史舞台。

（二）信息技术的进步

以互联网为核心的信息技术的发展对企业内、外部环境的影响是深远的。

首先，信息技术的进步使组织结构变革成为必需。企业中信息的分布对企业中的权力分配有着重要的影响。在传统的组织模式中，企业层级非常多，最高决策者依赖于中层管理者将企业的信息自下而上传递上来，据此做出企业经营管理决策；同时中层管理者又将企业高层的决策自上而下传递，并监督实施。在信息技术高度发达的今天，这种信息传递的质量和速度都不能满足企业竞争和发展的需要。在此种情况下，变革组织结构就显得极为重要。信息技术的引入，使得企业的信息无需通过中间管理层就可以快速高效地传递到企业的决策层。中层管理者减少了，企业组织的层级得到压缩，组织结构越来越扁平化了。

其次，信息技术的进步使组织形式的变革成为必需。在传统的企业组织形式中，信息的典型传递途径是链型、Y 型和轮型等形式，这也就决定了员工的工作也应该按照相应的方式来组织。但是，在信息技术高度发达的今天，信息在组织内部的传递方式已经成为全通道型，即由于工作复杂性的加剧，组织内横向的信息交流非常频繁，因为只有这样，组织才能适应不断变化的市场环境，得以生存下去。在这种情况下，企业的工作形式不得不发生变革，由跨越职能团队的形式来组织。

第三，信息技术的进步使顾客服务策略的变革成为必需。随着信息时代的到来，顾客的消费模式发生了巨大变化，一方面，他们可以利用先进的信息技术搜寻自己中意的产品，通过比较做出理性的选择；另一方面，消费者被大量的媒体所包围，市场上出现的问题被各类媒体快速报道，各种信息互动的结果使得消费者之间的影响也在不断增强。在这种情况下，生产商和供应商面临越来越大的压力，开始密切关注客户和竞争对手，过去以生产为中心的组织管理形式已经不再适合企业发展，以客户为中心的组织管理形式成为必然的选择。这种组织管理形式要求企业内部打破部门之间的界限，各种不同技能的员工相互之间充分地进行交流，从而从不同的角度认识企业环境，丰富企业知识。

（三）顾客需求的变化

知识经济时代，顾客的需求呈现出个性化和高级化的趋势，而消费者的需求又是企业生产和服务的起点和归宿。所以，企业再也不能关起门来，按照自己固有的方式运转，而应充分重视和利用消费者的个性化需求，将其纳入到企业的价值生产链中。越来越多的企业意识到应该以市场为导向，从多层次和多渠道建立与市场的联系，从而导致企业的组织结构不断分散化。同时，为了应对消费层次的高级化，企业必须不断拓展自身的知识创新能力。这就要求企业在进行组织设计时，充分考虑激发员工的创造性，鼓励员工进行自我监督和自我管理，同时还要管理好企业内部共享的知识，方便员工之间进行交流，从而提高企业的整体创新能力。

另一方面，作为企业内部顾客的员工的需求也在不断发生变化，这也是企业所必须重视的。雇员是最终外部顾客价值的创造者，企业在为客户创造卓越价值的同时，还必须为雇员创造价值。这也要求企业在进行组织设计时，充分考虑实现雇员价值方面的要求，如采用个性化的激励计划、充分授权、建立自主工作团队等。

（四）价值创造的新趋势

在传统的组织管理中，业务操作过程被分割成互不关联的片断，每个片断都处在相互隔离的部门之中。在这种情况下，组织管理流程中存在着相当数量没有产生价值的无效行动，难以实现以价值为核心的管理模式。为了更好地向顾客传递价值，企业必须打破内部的限制和障碍，围绕业务流程，将企业的硬件设施、奖励制度、组织结构进行整合。目前，不少世界著名企业，如惠普、百事可乐、克莱斯勒、福特、壳牌石油等，都不同程度地实施了企业再造计划，取得了令人瞩目的成效。

创造价值的要求还产生了虚拟整合。这意味着企业之间的“墙”被推倒了，不同企业之间紧密合作，各自完成自己最具优势、成本最低的工作，最终为客户创造最大的价值。之所以如此，是因为每个企业都不可能精通所有的工作。那些恪守垂直整合的企业必定会因为承担了自己不擅长的工作，不能充分发挥自己的优势，从而导致成本上升。

二、组织变革过程

（一）从勒温的力场分析模型看组织变革过程

1．组织变革的驱动力与抵抗力

按照图 18.1 所示的勒温（Lewin）的力场分析模型，任何一个组织都是一个“场”，其中交织着各种力量的斗争。当各种力量势均力敌时，组织就处于一种平衡或稳定状态，呈现出特定的组织结构型态。所谓组织变革，就是组织由目前状态向预期状态的转变过程。在这个过程中，促使组织变革的驱动力与抵制组织变革的抵抗力在不同的水平上展开斗争，在不同的层次上取得平衡，逐渐向预期状态过渡，直到在预期状态上取得平衡。

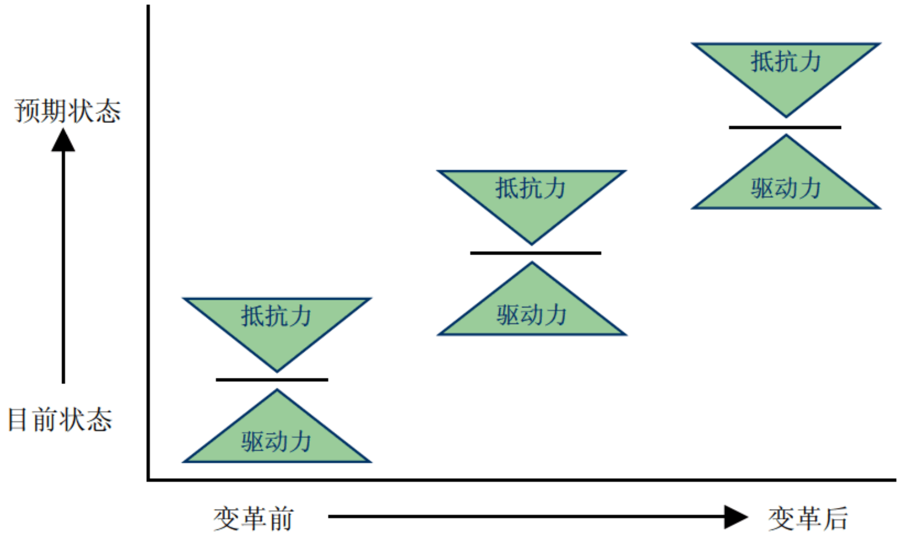


图 18.1　勒温的力场分析模型（引自 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow,2000）

组织变革的驱动力包括组织外部的驱动力和组织内部的驱动力两类。前文所述的组织

变革的外部动因都属于组织变革的外部驱动力，除了前述四个方面的外部动因之外，组织变革的外部驱动力还可能包括上级组织的指示或要求等；组织内部的驱动力包括组织内的权力和政治斗争、组织冲突、部门竞争、领导意志等。

组织变革的抵抗力既可能来自组织外部，又可能来自组织内部。组织外部的抵抗力包括上级组织的阻力、竞争对手的阻挠、客户的抱怨和不满等；组织内部的抵抗力主要来自员工的担心、忧虑所引起的消极或抵制行为。

研究表明，组织变革过程中，员工通常会由于以下的担心和忧虑而产生不配合甚或抵制行为：（1）直接代价：担心失去既得利益和现有地位；（2）爱面子：证明自己正确和怕丢面子的倾向；（3）规避不确定性和风险：担心不能适应变化而遭淘汰；（4）打破了惯例：不愿放弃不再适当的行为惯例，学习新的角色模式；（5）不一致的组织系统：担心新的奖励系统、选拔系统、培训系统给自己带来麻烦；（6）不一致的团队动力：担心不能适应新的团队规范和人际关系。

2．解冻、变革和重新冻结

（1）解冻

即引入变革动因，打破现有的组织平衡或稳定状态。解冻是变革的前奏，是推行变革措施前的酝酿、宣传、说服和教育活动，其目的是统一思想，扫除变革的障碍。在这个过程中，组织一方面要设法增强变革的驱动力，另一方面要设法降低变革的抵抗力。

增强变革的驱动力，关键是要让员工认识到变革的迫切性。一般地说，可以从以下几方面入手来增强变革的驱动力：①让员工理解竞争对手的情况；②让员工了解顾客需求的变化；③让员工理解政府的政策。

降低变革的抵抗力，即针对员工的担心、忧虑和消极抵制情绪展开一系列活动，通常包括以下一些管理措施：①通过沟通和对话消除员工的顾虑；②通过培训改变员工的态度和提高员工适应变化的能力；③让员工参与变革的决策过程；④通过应激管理缓解员工的压力和紧张情绪；⑤通过谈判解决棘手的问题；⑥如果时间紧迫，机会成本过高，对少数经过上述工作仍固执己见的员工采取强制措施。

（2）变革

即按计划实施和推行变革措施，过渡到预期状态。从形式上看，变革可能是渐进的、微妙的变化过程，也可能是突进的、戏剧性的变化过程。无论采取哪种形式，员工都必须学习和内化新的行为模式。

（3）重新冻结

即巩固变革成果，防止回到以前的角色和行为模式。为了做到这一点，管理上应该注意以下几点：①组织结构要有助于锚定员工的角色和行为模式；②奖励系统要鼓励所期许的行为；③信息（宣传）系统要表扬和赞许新的行为；④反馈系统要帮助员工知道自己做得如何、还应怎么做。

（二）组织实施和推行变革的重要举措

1．制定战略规划：变革促进者应该事先制定清晰的、明确的未来状态的蓝图，明确角色知觉，指引未来行为。

2．确定变革代理人：变革代理人，即有足够知识和权力指导和促进变革的人。其作用是斡旋、联络、沟通，促成变革，对未来状态作出承诺。人选可以是专家、顾问、组织领导、员工等。

3．推广变革成果：就是用试验性项目测试变革过程，然后将从试验中得到的经验推广到组织的其他部门。其益处在于具有更大的弹性和更小的风险。试验中得到的经验能否推广取决于一些条件，包括：试验项目要在一两年内获得成功，有明显效果；相关措施不能太模糊，也不能太精确；试验组无离职者等。

三、组织变革的结果

（一）从组织结构看组织变革结果

大多数组织变革理论都是从组织结构的变革推演而来的，它们都从宏观角度出发，认为组织结构的变化是组织变革的关键所在。近年来，通过组织变革出现的新的组织结构形式主要有以下几种：

1．柔性动态型组织

为了适应环境的变化，现代企业迫切需要创建柔性组织系统，以平衡集权与分权、自主权与控制权、主管与参谋的关系，增强对意外风险的不断适应和调整能力。具体形式有：

（1）弹性动态型组织结构。传统的组织结构长期处于静止状态，群体由固定人员组成，个体永久性固定在一个岗位上，组织缺乏活力，员工的潜能被禁锢。这种机械性组织结构若处在较为稳定的外界环境中，尚可勉强应付，但若处在变化较快的环境中，则会出现反应缓慢、组织创造力衰退的情况。

近些年来，不少企业为了适应环境的发展和变化，已经开始采用有机性组织结构，如弹性动态型组织结构。这种组织结构不再按照专业设置科室，而是根据任务的需要和变化来设置科室。除办公室、人力资源部等常设机构外，其他机构依据任务的变化随时调整、整合和重构，企业中不同科室、不同岗位、不同权力、不同机构依据不同情况而处在动态过程之中。其优点是：为组织机构增添了活力，增强了开放性；员工能够交流经验、方法和信息；工作有新鲜感、挑战性；员工潜能得到开发，组织“进可攻，退可守”，灵活性大大增强。

（2）浮动升降型组织结构。浮动升降型组织结构中的“浮动”主要体现在两个方面：一是责任升级化。如韩国大宇集团，在公司内设置分公司，分公司实行独立核算，并将许多裁决权授予分公司。这提高了内设机构的责任级别，逐步从一般管理中心上升到成本中心，从成本中心上升到利润中心，从利润中心上升到投资中心，从而不断增强企业抗风险能力。二是级别浮动化。韩国有许多商社将公司内设机构划分为“部”和“事业部”两大类别。如果某“部”效益增加，就提升为“事业部”，其待遇和决策权相应上升；如果“事业部”效益下滑就下降为“部”，其决策权也随之下降。这种方法将竞争机制引入内设组织机构，以绩效好坏决定其机构级别及待遇的升降，使机构处于上下浮动状态。企业内设组

织浮动升降化，一方面使企业某些权力下放，有助于下级部门创造性地完成组织目标；另一方面组织机构引入了竞争机制，给员工施加压力，使他们更加勤奋努力。

（3）小型发散式组织结构。小型发散式组织结构，就是将人数众多、规模庞大的企业拆分开来，形成多家人数较少、规模较小的企业，这也是当今企业组织结构变革的一大趋向。其独特的功能在于：首先，体现了集权与分权的平衡。大权相对集中，从组织长远发展考虑，所有行动都需要密切配合，需要集中进行战略性决策等；但是小权又要相对分散，下级组织拥有主动权，有利于发挥下级组织及员工对产品、市场、地区比较熟悉的优势。其次，体现了较强的抗风险能力。大型企业分散化，可以发挥全面性、动态性和发散性等特点，各卫星企业在管理方法、方向、内容、结局上具有多样性。例如，三九集团下属 100 多家企业，形成了以药业为中心，农业、旅游业、酒业、食品加工业、房地产业、连锁商业、汽车制造业等八大产业并举的多元化发展格局。如果某一产业不景气，可以转产，不会从总体上影响集团公司的效益，船小好掉头，抗风险能力增强了。最后，这种组织结构有利于管理人员能力的提高。在各分公司，管理决策层职务轮换，可以培养全面的高级管理人才；中层管理者轮换可以培养复合型人才；基层管理者轮换可以提高其专业工作能力。当然，企业小型化也有不足之处，资金和权力分散，不能集中财力、物力、人力从事集团化经营。

2．结构异化型组织

在相当长的一段时间内，我国企业采用的是直线职能式组织结构形式，这在环境稳定性较强的条件下曾起过一定作用，但是这种组织结构形式具有容易产生专断作风，淡薄下级参与意识，部门之间协调意识较差，不能随环境的变动而变动等弱点。现代企业组织趋向于结构异化，其主要表现形式有：

（1）扁平长方型组织结构。扁平长方型组织结构的特征表现在：管理层次少，管理费用低，利于精兵简政；管理跨度较大，员工与员工之间平等关系占优势；组织内平行关系多，垂直关系少。这样的组织形式可以使决策权下移，上下级沟通更加顺畅，民意可直接通达于上层，下层也可直接了解上层领导的意图；可以使组织形成整体互动，创造巨大经济效益。组织外型扁平化已经受到中外企业的普遍青睐，GE 集团总公司从工厂车间到行政办公室总部的管理层已经从 9 层减为 4 层。日本 50%以上的企业组织运行程序愈来愈少，业务流速愈来愈快。

当然，扁平长方型组织结构也有其不足之处，如管理者工作量大，管理难度高，权力较分散，严格监督下级的程度较低等。

（2）倒金字塔型组织结构。随着生产技术的发展及员工素质的提高，目前的组织改变了上层决策、中层管理、基层执行的传统组织管理格局，形成了组织机构的倒金字塔化。这样的组织形式将现场决策权、管理权、考评权交给下级，可以激发下级的荣誉感、责任感，发掘下级的潜能，促使一线工作人员主动、积极、灵活地处理工作问题。由瑞典、挪威、丹麦三国共管的斯堪的纳维亚航空公司就形成了上层为战略目标制定和监督层，中层为管理层，基层为现场决策层的组织管理新格局。

倒金字塔型组织结构的实施是有一定条件的：从组织成员的构成上看，受过高等教育、

文化修养较高的白领员工应占多数；从企业性质上看，企业产品含金量较高的高科技企业更为适合。深圳华为集团公司的 6000 名员工中博士、硕士有 3600 多人，占 60%以上；地处北京中关村的美禾集团高学历员工占总人数的 90%以上；武汉的红桃 K 集团具有大学及大学以上学历者占总员工人数的 76.6%，这样的企业采用倒金字塔型组织结构可以使高素质人才创造出一般企业无法比拟的效益。

3．虚拟网络型组织

随着贸易经营范围的扩大、网络科技的发展，虚拟、寄生、网络型组织结构也日益成为组织变革的新趋向，主要表现为以下三种形式：

（1）委托代理型组织结构。委托代理型组织结构是在严格控制组织本身人员和机构数量的基础上，将部分非核心工作任务委托给其他组织代为完成的一种组织形式。我国云南玉溪烟厂除保留烟丝这个核心技术外，其他如烟卷纸、包装纸、过滤嘴等生产工艺与流程全部外包给乡镇企业；松下电器集团下属的先锋公司把影碟机委托给十家视听机器厂生产；耐克公司本身只有一个小工厂，只负责设计和销售。这种尽可能将核心产业和技术以外的部分外包的委托经营方式具有两个方面的优点：一方面，可以克服组织机构过于庞大、人员过多而造成的官僚化、成本过高等缺陷；另一方面，从战略高度上看，它符合“一、二、三”的管理格局（“一”是指企业要有一元化的核心领导中枢；“二”是指企业既要有核心产业、核心技术、核心管理，又要涉足其他经营领域；“三”是指企业要有保命区、形象区和风险区）。

（2）网络科技型组织结构。互联网的出现，使人们产生了“天涯若比邻”的新视野，“网络化”组织机构应运而生。这种组织机构包含两层含义：一方面，在企业内部，形成网络化联系。企业内部执行层的平行机构增加，每个平行机构通过电脑直接与决策层保持联系，形成企业内部的网络化组织结构。另一方面，在企业外部，形成了网络化指挥中枢。也就是说，企业通过发展连锁经营、代理商等方式形成庞大的销售网络。例如，美国有个网上花店，员工才 21 人，年销售额达 3 亿美元。日本花王公司 80%的产品是通过其庞大的销售网络卖出的。麦当劳已经在世界 100 多个国家和地区发展了连锁经营店。在 HP、IBM 等公司，老板随时可以通过电脑与远在天涯的雇员对话交谈。

总之，无论是企业内部还是外部网络化机构，既强化了指挥中枢，又给予执行层参与企业决策的机会，满足了员工的参与感，淡化了领导层与员工的界限，还为企业减少了开支以及人与人之间的内耗，提高了企业效益。

（3）虚拟联盟型组织结构。虚拟联盟型组织结构也是当前世界企业组织变革发展的新亮点。中国台湾地区的洪成公司创造了名牌休闲鞋，但没有自己的生产线；香港“鳄鱼”牌服装，其代理商只带设计图、品牌和质量检测标准三样东西，就可以与内地合作。这种没有自身生产设备和生产经营过程，依靠别人的力量来赚钱的经营形式称为虚拟经营，其组织机构称之为虚拟组织。虚拟组织多采用虚拟联盟型组织形式，包括战略联盟、知识联盟、技术联盟、产品联盟等。

虚拟联盟型组织结构有其不同于其他组织机构的特征、机制与功能，主要表现在：企业实体性组织与长期固定人员逐步减少，而临时性组织和临时性人员增加；组织决策的集

中化程度很高，而部门化程度比较低，甚至根本就不存在什么实体部门；组织之间可以通过核心优势的联盟而结合在一起；组织有较大的灵活性，可以利用与之联合的其他企业的优势，也可以转让本企业劣势部门；可以变一级法人市场为多级法人市场，变一个积极性为多个积极性，变一条销售渠道为多条销售渠道；可以达成信息、技术、产品、知识的交流和互补；有助于企业利用其他企业优势产品、技术，抓住机遇，降低成本，迅速收回投资，获取利润等。

（二）从个人特征看组织变革结果

对员工来说，组织变革是重要的应激事件，变革使员工处于高度的紧张和焦虑状态，他们必须在认知、情绪和行为上做出重大的调整，才能有效应付变革带来的变化。

个体对于组织变革的核心反应之一，就是他们在多大程度上能够适应变革给自己工作和生活带来的不确定性。研究表明，当个体采取以问题为中心的应付策略，即直接应对应激源时，其心理操作和外显行为更为有效；相反，如果采用以情绪为中心的应付策略，即着眼于应激源所引发的情绪变化，则会引起不良的反应。换句话说，将注意力放在解决问题、改变自身以适应组织变革的个体，更有可能在组织变革中获得成功；而过分关注自己的不适感、失落感、不满意感等负面情绪的个体，则有可能被组织所淹没甚或淘汰。研究发现，影响组织成员应对策略选择的是个体自身的认知图式或知识结构，而个人的认知图式又深受其人格特质的影响。人格特质、认知图式、应付方式和对变革适应结果之间的关系可以用图 18.2 来表示。

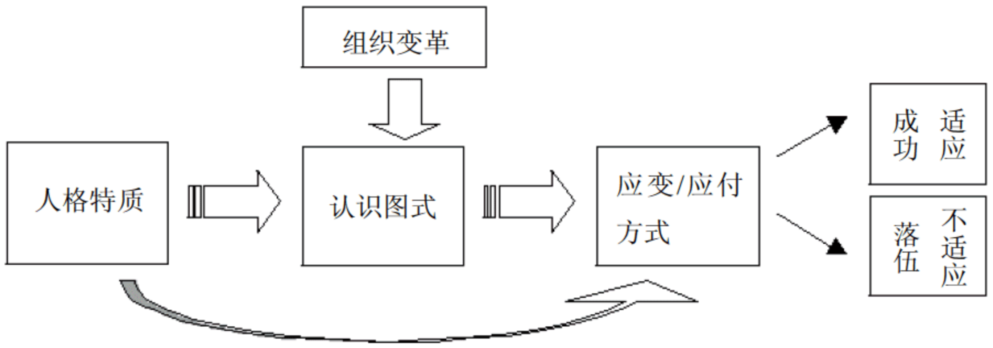


图 18.2　组织变革中个体的人格变量与应对方式之间的关系（引自王黎、张建新，2000）

与组织变革关系密切的主要人格特质有以下六种。

（1）控制源。所谓控制源，是指个体对自己控制环境能力的知觉。内控型的人认为他们能够控制环境，并能取得事业上的成功；而外控型的人则认为自己的生活被外部因素（如机遇或者其他权威人物）所控制。内控型的人多使用以问题为中心的应付策略，对组织变革表现出更为积极的态度，较少受应激源的不利影响，对组织变革适应较好。

（2）自我效能感。自我效能感是个体对自己是否有能力采取行动以产生某种特定结果的一种信念。自我效能感可以影响个人应付方式。当个体面临新奇、较难预料或解决的情境（如，变换工作或失业等）时，自我效能感是个体可以利用的一种重要心理资源，它可以激励个体采取灵活的行动去适应环境的变化。

（3）自尊。自尊代表了个体在多大程度上认为自己能干、重要、成功和有价值。高自尊与工作满意度、失业后成功地找到工作以及再就业后的成功等有着密切相关，它对雇员有效地适应组织变革有直接影响。

（4）积极情感。积极情感代表着一种内在的人格倾向，通常表现为健康、自信、精力充沛、合群及归属感等特征。一般地，积极情感高的个体能体察并服从于组织的变革，着眼于问题，与同事和其他人建立积极的人际关系，缓解由变革带来的心理压力。

（5）容忍力。由于组织变革中通常都包含着各种不确定性，所以对不确定性的容忍力就成为影响个体适应组织变革的重要人格变量。容忍力不仅与个体是否容纳和接受新事物有关，还与个体是否愿意改变自己对事物的观点相联系。不确定性容忍力较低的个体在面对组织变革时会表现出角色模糊与心理紧张。

（6）风险偏好。组织变革对个体而言意味着风险，因此个体的风险偏好会直接影响其对变革的态度及相关行为。厌恶风险者在变革情境中常常感到不安，将新奇和风险情境视为否定的，试图脱离这种情境，因而不能成功地应付变革。

第二节　组织发展

一、组织发展的概念、目标及模式

（一）组织发展的概念

组织发展（organizational development,简称 OD）是近年来兴起的一个重要的研究领域，是对组织的某些部分或方面进行修正或整顿，或对整个组织进行有计划的、系统的、长远的调整的过程，致力于改进组织和组织中的人。与组织变革不同的是，组织发展是一种改善或改良的策略，是使组织和组织中的人更加完善的方法。组织发展并没有一个统一且公认的定义，但对这一领域的描述却有很多相似的地方，概括起来有以下几点：

（1）组织发展是一种有计划的努力。一项组织发展计划涉及到对组织的系统性诊断、组织改善的战略规划以及实施规划所需要的资源调配方案等。

（2）组织发展涉及整个系统。组织发展事关整个组织的前途，涉及组织的方方面面，诸如文化、奖励制度以及整个管理战略上的改变等。当然也可能会有一些与组织子部门相关的战术改变，但是整个变革系统是完整的，它是一个相对自治的系统，能自主决定自己的计划和未来。

（3）组织发展是自上而下进行的。在组织发展中，系统的高级管理层对整个计划倾注心血，并承担风险和责任。他们可能不直接参与具体的组织活动，但是他们必须具有控制计划实施过程的能力和达成目标的知识，并兑现有关的承诺，而且必须积极支持那些能够用来实现目标的方式方法。

（4）组织发展的目标是增进组织效能和健康。一个健康的组织有着清晰、可接受的组织目标，相对顺畅的沟通渠道，资源能得以充分利用，人岗良好匹配，并拥有适度的凝聚力，能与环境相互适应。

（5）组织发展运用行为科学知识，通过有计划的干预来实现目标。组织发展的基本策略是改良或干预，而非变革或强制。所使用的干预手段都是从行为科学中提炼吸收而来的，如个人动机管理、文化规范、问题解决、目标设置、人际关系、冲突管理等。

（二）组织发展的目标

作为增强组织有效性和改善组织成员工作生活质量的一种系统工具，组织发展出现在 20 世纪 50 年代。第二次世界大战以后，心理学、组织行为学、组织理论、管理学、人力资源管理等行为学科的发展，使有关组织的知识、研究和理论有了长足的进步，催生了组织发展系列问题的研究。组织发展的主要目标在于提高组织效益和组织的应变能力，具体表现在以下几个方面：

（1）建立一个自我更新、自我完善、自我发展的系统，能够根据工作任务不同而运用不同的组织形式。灵活机动是该系统的典型特征。

（2）通过建立内部持续改善机制，使稳定的（基本组织构架）和临时的（使组织大部分工作任务得以完成的项目组、团队等）系统有机配合，实现效率最优化。

（3）相互依赖的部门或个体之间逐渐走向高合作、低竞争的轨道。妨碍组织效率的主要阻力之一就是将精力消耗在无谓的竞争上，部门之间、员工之间为了某种利益明争暗斗，完成任务时却显得力不从心。如果将这种内耗的精力都用到生产和服务上，那么组织的生产效率和服务质量将会有大幅度的提升。

（4）创造条件使冲突暴露出来并予以管理。在一个不健康或者亚健康的组织中，最基本的一个问题是错误地把精力花在应付、回避或掩盖冲突上，而这些冲突在一个复杂的环境中是不可避免的。组织应该逐渐将冲突视为一种不可避免的情况，创造条件使之暴露出来并予以解决。

（三）组织发展的基本模式

（1）扩大经营规模，提升经营层次。企业组织通过扩大经营规模，采用跨区域乃至国际化经营的方式实施发展。改革开放以来，许多国外的著名企业纷纷在中国设立经营机构和场所，这是扩大经营规模的典型方式。近年来国内的海尔、联想、华为、中兴等优秀企业，也纷纷以跨国经营的方式扩大企业的经营规模，而金融、零售等行业更是在增加经营网点、扩大经营规模方面，提供了无数的现实案例。提升经营层次则主要体现在国内民营企业正在逐步建立起区域或国内总部；许多外资企业进入中国市场后，经营层次逐步由办事处升级为实体经营，进而升级为投资公司。

（2）实行跨行业、多元化经营。虽然对于企业的跨行业、多元化经营，理论界存在着不同的观点和争议，但许多成功的跨国公司几乎都采用或选择了跨行业、多元化经营的策略。多元化是企业寻求新的增长点、降低经营风险的一种有效方式。

（3）实施兼并与收购。近年来，企业组织纷纷采用兼并或收购的方式，实现自身的发

展。企业期望通过并购来扩大经营规模、提高经营效益、争夺市场权力、实行多元化经营等，并期望充分发挥并购后的经营协同效应、财务协同效应、市场份额效应等优势，使并购双方在改善经营、降低成本、提高经济效益、增强技术优势和市场竞争力等方面得到改进。

（4）调整核心业务，拓展新的业务领域。通过调整核心业务，实行经营内涵的重大转型，也是企业组织发展的策略与模式。IBM 是一个很好的例子：作为具有几十年经营历史、以制造计算机硬件及整机为核心业务的电脑业“蓝色巨人”，近年来根据全球计算机行业经营环境的变化及企业利润增长的需要，将其核心业务转到了计算机软件及经营管理咨询服务领域。

二、组织发展过程中的组织公正

公正作为一种道德和价值标准，一直是许多人的社会理想，也是许多学科共同感兴趣的问题。在组织发展过程中，组织规模扩大了，资源更加丰富了，同时资源如何分配的问题也进一步凸显出来。组织中的资源分配，向来是一个很敏感的问题，这种分配是否被组织成员认为是公正合理的，不仅直接关系到他们的满意感、士气与行为表现，还会影响到组织的稳定与秩序及组织发展的目标能否实现。实际上，组织公正不仅是组织发展的重要途径和手段，还是组织发展的重要目标之一。

（一）组织公正概念的界定

对于组织公正的概念内涵，至今没有统一的说法。究其原因，在于公正没有一个绝对的标准，每个人对怎样才算“合情合理、不偏不倚”的看法可能各不相同，公正与否实际上很难统一。因此，目前对于组织公正的界定大多从它的结构维度出发，分三个方面加以分析。

（1）分配公正。分配公正是指对资源配置结果的公正感受。1975 年之前的公正研究主要都集中在这一方面。亚当斯（Adams）认为，公正是人们进行社会比较的结果。人们将自己的结果或收益与自己的投入或贡献（如学历、智慧和经验）的比率与参照对象的这一比率进行比较，若二者比率相等则产生公正感，若比率不相等则会产生不公正感。

（2）程序公正。程序公正更强调分配资源时使用的程序、过程的公正性。研究者发现，当人们得到了不理想的结果时，如果认为过程是公正的，也能接受这个结果。换句话说，假如争执者认为他们能控制做决策的过程（如可以提出自己的证据、有机会表述自己的意见），他们的公正感就会提高。这种现象被称为公正过程效应或发言权效应。

（3）互动公正。互动公正主要关注的是当执行程序时，人际处理方式的重要性。互动公正包括两种：一种是人际公正，反应了在执行程序或决定结果时，权威或上司对待下属是否有礼貌、是否考虑到对方的尊严、是否尊重对方等；另一种是信息公正，主要指是否给当事人传达了应有的信息，即给当事人提供一些解释，如为什么要用某种形式的程序，或为什么要用特定的方式分配结果。

（二）组织发展过程中的组织公正

在组织发展中，要提高员工的工作绩效和工作满意度，促使员工产生和保持对组织的承诺和组织公民行为，吸引并留住企业所需的人员，企业必须在人力资源管理的诸多环节保证组织的公正。这一点在绩效评价和薪酬管理两方面尤其显著。

1．绩效评价中的组织公正

不断改进绩效评价系统是组织发展的重要内容，也是体现组织公正的重要方面。评价结果可为许多其他的人力资源活动如报酬分配（奖金、晋升等）、个人职业发展、培训需求的评估等提供有价值的绩效信息，以增进人力资源决策的有效性和满足员工对于绩效反馈的需求。在绩效评价中，公正主要体现在评价标准的合理性上，即评价标准应该建立在工作分析的基础上，通过对岗位的工作内容、职责、所需的知识的客观度量，确定适当的评价尺度，并严格按照该尺度进行评价。但是，在实际操作中，某些工作很难找到完全客观的评价尺度，主观性不可避免地会掺入进来，而且被评价者情况各异、观点不同，很难做到或根本做不到绝对的公平合理，从而引起部分员工的不公正感。

因此，在评价程序上多做努力便成为弥补评价标准缺陷的一种重要方法。福格（Folger）等人建议采用司法实践中“合法程序”的概念和方法，来实施程序公正。合法程序包括三个步骤：（1）足够的通知；（2）公正聆听；（3）基于证据的判断。

将合法程序运用于绩效评价中，可以采用面谈评价法或称员工谈话制度，以此来代替单纯的测验式或主观性评价。面谈评价法是由员工与其主管就员工的工作绩效进行面谈，做出等级评定，是有关员工工作绩效信息的双向沟通。运用合法程序模型进行绩效评价，结果发现，对于员工来说，即使得到较低的评定等级，也比没有采用合法程序评价的员工更能感受到评价标准的公正、决策信息的准确，对工作和组织的满意度较高，对管理者的评价较高，并更愿意改善自己的绩效和留在组织中；对于管理者来说，他们表示了对评价系统和工作的满意，认为这是解决问题的较好办法，并且报告他们较少因个人观点扭曲评价结果。无疑，评价程序的公开化、透明化是提高员工公正感、增进评价有效性的重要途径。

管理者给予负面的绩效反馈通常会引起员工的不满和拒绝，甚至可能产生工作场所的攻击行为。在管理者不得不给予较低的评价反馈时，人际公正有助于防止这些负面情绪和行为的发生，主要方法有：诚恳地解释为什么给予较低的评定等级，表示诚挚的遗憾，尊重被评定者，避免疏远被评定者。

2．薪酬管理中的组织公正

重新设计和塑造薪酬系统也是组织发展的重要内容，通常需要综合考虑岗位差异、员工个体特征（如资历、各种胜任特征等）和工作绩效等因素的平衡。一些组织采用的点排列法，以及对技术人员实行技术职位序列对应于相应的管理职位序列的报酬标准，都是保持分配公正、防止人员流失的措施。

然而，分配上绝对公正的薪酬体系只能是一个理想化的目标，因而需要采用程序公正和人际公正措施来弥补薪酬体系的不足，保证薪酬管理的有效性。在实践中，以下几个措施是行之有效的：（1）给予员工选择薪酬形式和参与薪酬系统设计的机会；（2）公开组织

的报酬结构和计算方法，使员工了解薪酬决策的程序以判断其合理性；（3）做好有关薪酬结果的沟通；（4）当不得不打破自身的报酬等级而按市场价格招募所需的特别人才时，向其他员工详细地解释原因，使员工从心理上认同这是企业发展的需要。

当前在很多企业流行的保密工资制，在很大程度上是与程序公正和人际公正原则相左的。问题在于，这种工资制度形式本身就向员工传递了不信任的信息，而且容易引起员工的怀疑，产生各种各样的推测或联想。在美国和中国，都发生过实行保密工资制企业的报酬资料被窃取公开，从而在组织内引起轩然大波的事例。一旦发生这样的情况，无论企业的薪酬体系本身是否公正，都会极大地降低员工的满意度和组织士气。因此，如果出于某种原因一定要实行保密工资制的话，保密的也只能是每个人收入的具体金额，而工资的构成要素和计算方法不仅应该是公开透明的，还应该与员工进行充分的沟通，给予相应的解释。这昭示我们：组织发展任重而道远，功夫在平时。程序公正与人际公正是组织发展过程中应加以关注的重要问题。

本章小结：

1．随着知识经济时代的到来，企业所面临的各种环境条件发生了深刻的变化，组织变革成为必然的、唯一的选择。具体而言，生产技术的发展、信息技术的进步、顾客需求的变化、价值创造的新趋势构成了组织变革的外部动因。

2．按照勒温的力场分析模型，组织变革就是组织由目前状态向预期状态的转变过程。在这个过程中，促使组织变革的驱动力与抵制组织变革的抵抗力在不同的水平上展开斗争，取得平衡，逐渐向预期状态过渡。

3．解冻、变革和重新冻结是组织变革三个重要环节。解冻就是引入变革动因，打破现有的组织平衡状态。在这个过程中，组织一方面要设法增强变革的驱动力，另一方面要设法降低变革的抵抗力。变革即按计划实施和推行变革措施，过渡到预期状态。它可能是渐进的、微妙的过程，也可能是突进的、戏剧性的过程。重新冻结即巩固变革成果，防止回到以前的角色和行为模式。

4．制定战略规划、确定适当的变革代理人和推广变革成果是实施和推行组织变革的三大重要举措。

5．组织变革的结果通常体现在组织结构的变化和员工个人的变化上。近年来，通过组织变革出现了柔性动态型组织、结构异化型组织、虚拟网络型组织等新型的组织结构，每种组织结构又各自包含了不同的组织形式。员工个人的控制源、自我效能感、自尊、积极情感、对模糊的容忍力、风险偏好等特征影响其能否很好地适应组织变革带来的变化。

6．组织发展是对整个组织进行有计划的、系统的、长远的完善和调整的过程，是一种改善或改良的策略，是使组织和组织中的人更加完善的方法。其目标在于建立自我更新、自我完善、自我发展的系统，建立内部持续改善机制，使相互依赖的部门或个体之间逐渐走向高合作、低竞争的轨道，使冲突暴露出来并予以管理。

7．组织发展的基本模式有：扩大经营规模，提升经营层次；实行跨行业、多元化经营；

实施兼并与收购；调整核心业务，拓展新的业务领域。

8．组织公正不仅是组织发展的重要途径和手段，还是组织发展的重要目标之一。它包括分配公正、程序公正、互动公正三个不同的维度。绩效评价和薪酬管理是组织发展中实现组织公正的两个重要方面。程序公正和人际公正可弥补分配公正的缺陷或不足。

本章思考题：

1．结合我国企业的实际，谈谈组织变革的必要性。
2．试述勒温的力场分析模型，举例分析该模型对于说明组织变革过程的贴切性。
3．举例分别说明在解冻、变革和重新冻结环节上应注意的问题。
4．试从组织结构角度分析组织变革的结果。
5．个人怎样才能更好地适应组织变革带来的变化？
6．简析组织发展的概念和目标。
7．如何在组织发展中实现组织公正？

参考文献

俞文钊．管理心理学．上海：东方出版中心，2002

朱永新．管理心理学．北京：高等教育出版社，2002

薛振田．管理心理学原理与应用．青岛：中国海洋大学出版社，2005

陈力华，邱羚．组织行为学．北京：清华大学出版社，2005

赵应文，邵继红等．组织行为学．武汉：武汉理工大学出版社，2005

陈向明．质的研究方法与社会科学研究．北京：教育科学出版社，2000

刘永芳．归因理论与人力资源管理．上海：上海教育出版社，2007

周斌．论行为科学、组织行为学与管理心理学的区别与联系．四川教育学院学报 2005，18（5）：25～26

张向葵．管理心理学．长春：东北师范大学出版社，2003

李磊，马华维．管理心理学．天津：南开大学出版社，2006

凌文辁，郑小明，张治灿等．组织心理学的新进展．应用心理学，1997，3（1）：34～36

时勘，卢嘉．管理心理学的现状与发展趋势．应用心理学，2001，7（2）：43～45

刘霞，潘晓良．世纪之交的中国管理心理学:问题与危机．管理科学，1998，21（4）：25～27

吴岩．教育管理学基础．北京：清华大学出版社，2005

JF 利奥塔．后现代状态．上海：三联书店，1997

李铮．后现代思潮与心理学．安徽师范大学学报（人文社会科学版），1999，24（1）：56～58

弗克马，伯顿斯编．走向现代主义．王明等译．北京：北京大学出版社，1992

彼得·德鲁克．后资本主义社会．上海：上海译文出版社，1998

罗珉．西方后现代管理思潮的评论．财经科学，2002，27（3）：21～22

郑航生．现代西方哲学主要流派．北京：中国人民大学出版社，1998

安德列耶娃．西方现代社会心理学．北京：人民教育出版社，1987

高觉敷．西方近代心理学史．北京：人民教育出版社，1982

赫尔雷格尔，斯洛克姆，伍德曼．组织行为学．第 9 版．俞文钊，丁彪等译．上海：华东师范大学出版社，2001

罗宾斯．组织行为学．第 7 版．孙健敏，李原等译．北京：中国人民大学出版社，1997

斯蒂芬·P. 罗宾斯．管理学．黄卫伟等译．北京：中国人民大学出版社，1997

全国 13 所高等院校编写组．社会心理学．第 3 版．天津：南开大学出版社，2003

张克昕．现代管理心理学．理论与应用．北京：航空工业出版社，1998

彭瑞祥．中国劳动心理学三十年．心理学报，1980，3（1）：54～58

徐联仓，王重鸣．管理心理学研究．中国心理科学（工作心理学分卷），1997
赵莉如．中国现代心理学的起源和发展．心理学动态，1992 年
尚宇红．博弈论在中国的传播及目前存在的问题．生产力研究，2006，8（7）：16～18
何伟．博弈论与现代企业管理．重庆工商学院学报，2003，19（5）：45～46
陈翠美．管理激励、约束机制设计中博弈论的运用．工商管理，2005，15（6）：32～34
蔡宏标、王陈．从两个博弈论的例子浅谈理性问题．经济师．2006，21（9）：18～20
黄希庭．人格心理学．南京：江苏教育出版社，2002
弗洛伊德．精神分析引论．高觉敷译．北京：商务印书馆，1998
张剑，郭德俊．企业员工工作动机的结构研究．应用心理学，2003，9（1）：3～8
张炼．企事业人员工作动机研究．重庆师范大学学报（自然科学版），2004，21（1）：62～64
德・鲁森斯．组织行为学．王垒等译．北京：人民邮电出版社，2003
Duane，PSchultz & Sydney Ellen Schultz．工业与组织心理学——心理学与现代社会的工作．时勘等译．北京：中国轻工业出版社，2004
刘永芳．归因理论及其应用．济南：山东人民出版社，1998
张爱卿．动机论：迈向二十一世纪的动机心理学研究．武汉：华中师范大学出版社，1999
高觉敷．西方心理学的新发展．北京：人民教育出版社，1987
苏东水．管理心理学．第 3 版．上海：复旦大学出版社，1998
夏国新，张培德．新编实用管理心理学（修订本）．北京：中央民族大学出版社，1998
林建煌．管理学．上海：复旦大学出版社，2003
徐长江，时勘．对组织公民行为的争议与思考．管理评论，2004，16（3）：45～51
张小林，戚振江．组织公民行为理论及其应用研究．心理学动态，2001，9（4）：352～360
赵曙明．中国企业人力资源管理战略研究．南京：南京大学出版社，2003
斯科特・普劳斯．决策与判断．施俊琦，王星译．北京：人民邮电出版社，2004
斯蒂芬・P. 罗宾斯．组织行为学．第 10 版．孙健敏，李原译．北京：中国人民大学出版社，2005
R・A. 巴伦，D・伯恩．社会心理学．黄敏儿，王飞雪等译．上海：华东师范大学出版社，2004
Joseph,EChampoux．组织行为学：基本原则．第 2 版．宋巍巍，张微译．北京：清华大学出版社，2004
肖余春．组织行为学．北京：中国发展出版社，2006
TaylorSE,Peplau,LA & SearsDO．社会心理学．第 10 版．谢晓非等译．北京：北京大学出版社，2004
MeyersD．社会心理学．第 8 版．侯玉波，乐国安，张智勇等译．北京：人民邮电出版社，2006
ColvinG．别去指责沃尔玛．未尧译．财富（中文版），2006（3）

卡尔·弗莱保罗．知识管理．徐国强译．北京：华夏出版社，2004

彼得·圣吉．第五项修炼——学习型组织的艺术与实务．郭进龙译．上海：上海三联书店，1998

彼得·圣吉．变革之舞——学习型组织持续发展面临的挑战．王秋海等译．台湾：东方出版社，2001

张洪兰，张晓蓉．现代组织学．上海：复旦大学出版社，1997

赵士英．显性知识与隐性知识的辩证关系．自然辩证法研究，2001，10：20～23

陈国，马萌．组织学习的过程模型研究．管理科学学报，2000，3（3）：15～23

罗彪等．组织学习与理论实施模型．研究与发展管理，2003，15（4）：7～13

赵风中．组织学习障碍探析，科学管理研究．2006，24（1）：84～87

倪文斌等．组织遗忘模式及管理策略研究．哈尔滨工业大学学报，2006，8（3）：73～77

理查德·格里格，菲利普·津巴多．心理学与生活．王垒、王甦等译．北京：人民邮电出版社，2003

巴里·施瓦茨．无从选择——为何多即是少．凌伟文译．北京：中国商务出版社，2005

HempelJ．蓝色巨人掀起头脑风暴．张富贵译．商业周刊（中文版），2006，9：79

王金加，雷刚．二十一世纪的最佳员工福利——员工心理健康管理．当代经理人，2006，9：154～155

何云．情感性劳动的三种类型及其影响．学术研究，2003，3：50～52

潘习龙，何云．情感性劳动中的角色误区．商业研究，2004，288（4）：168～169

文书生．西方情绪劳动研究综述．外国经济与管理，2004，26（4）：13～17

卞冉，龙立荣．工作倦怠的理论研究及其进展．中国临床心理学杂志，2003，11（4）：317～320

徐长江，时勘．工作倦怠：一个不断扩展的研究领域．心理科学进展，2003，11（6）：680～685

李靖．枯竭研究进展．北京大学学报（自然科学版），2003，39（2）：286～290

刘帮成，张海燕．情绪劳动管理：组织与人事管理中的新课题．中国人力资源开发，2003，3：95～98

杰拉尔德·格林伯格，罗伯特·A 巴伦．组织行为学．范庭卫等译．南京：江苏教育出版社，2005

Paul RTimm & Brent DPeterson．人的行为与组织管理．钟谷兰译．北京：中国轻工业出版社，2004

商磊．组织与人格——现代管理中的心理因素．北京：中国政法大学出版社，2006

波特·马金，凯瑞·库伯等．组织和心理契约．王新超译．北京：北京大学出版社，2000

赵辉．企业员工工作价值观的研究．中国优秀博硕士学位论文全文数据库，2005

黄文艳，马剑虹．组织中的心理契约．人类工效学，2006，1：34～36

理查德·哈格斯等．领导学．北京：清华大学出版社，2006

程正方．现代管理心理学．北京：北京师范大学出版社，2004
詹姆斯·库泽斯等．领导力．北京：北京电子工业出版社，2004
加里·尤克尔．组织领导学．北京：中国人民大学出版社，2004
米歇儿·海克曼．领导学（沟通的视角）．上海：上海人民出版社，2004
理查德·L 达夫特．领导学原理与实践．北京：机械工业出版社，2005
冯明．对工作情景中人的胜任特征的研究．外国经济与管理，2001，23（8）：25
时勘，王继承，李超平．企业高层管理者胜任特征模型评价的研究．心理学报，2002，34（3）：306～3l1
仲理峰，时勘．家族企业高层管理者胜任特征模型．心理学报，2004，36（1）：110～l15
姚翔，王垒，陈建红．项目管理者胜任力模型．心理科学，2004，27（6）：1497～1499
梁建春，时勘．组织的核心胜任特征理论及其人力资源管理．重庆大学学报，2005，11（4）：127～129
俞文钊．现代领导心理学．上海：上海教育出版社，2004
于海波，方俐洛，凌文辁．全球性领导者的素质与培训．心理科学进展，2003，11（4）：446～451
彭逼眉．胜任特征模型及其在人才选拔中的应用．武汉大学硕士学位论文，2004
时勘，王继承，李超平．企业高层管理者胜任特征模型评价的研究．心理学报，2002，34（3）：306～311
陆昌勤，方俐洛，凌文辁．360 度反馈及其在人力资源管理中的效用．中国管理科学，2001，9（3）：74～80
陈民科，王重鸣．评价中心的开发程序与构思效度．人类工效学，2002，8（2）：27～34
殷雷．关于评价中心若干问题的探讨．心理科学，2006，29（4）：1007～1009
朱祖祥．工业心理学．杭州：浙江教育出版社，2001
北京新华信商业风险管理有限责任公司译校．谈判与冲突化解．《哈佛商业评论》精粹译丛．北京：中国人民大学出版社，2004
JohnRSchermerhorn,JamesGHunt,& RichardNOsborn．组织行为学．第 8 版．北京：清华大学出版社，2005
王黎，张建新．从人格特质角度看管理人员应付组织变革．心理学动态，2000，8（4）：57～62
刘帆．现代企业组织变革新视野．武汉市经济管理干部学院学报，2005，19（3）：8～12
米旭明，黄黎明．企业组织变革影响因素研究．当代经济管理，2005，27（1）：43～105
李晔，龙立荣，刘亚．组织公正感研究进展．心理科学进展，2003，11（1）：78～84
李绪红．组织公正：从理论到应用．经济理论与经济管理，2002，7：57～61
Alice Lam.*Tacit Knowledge,Organizational Learning and Socieal Institutions:An Integrated*

Framework.Organization Studies,2003，23（3）：487～513.

ArgyrisC & SchonDA.*Organizational Learning:Theory,Method and Practice*.Reading MA: Addison～Wesley,1996，2

BlackJS,GregersenHB.*High impact training: forging leaders for the global frontier*.Human Resource Management,2000，39（summer/fall）：173～184

BongiornoL.*The duller the better:For 1994's annual reports,modesty is a virtue*.Business Week,1995：44

BreenB.*What's Your Intuition*.Fast Company,2000：290～300

DaltonM.*Are competency models a waste*. Training and Development,1997，51：46～49

DemosT.*The World's Most Admired Companies*.Fortune,2006，67～68

DodgsonM.*Organizational learning:a review of some literatures.* Organization Studies,1993，13（2）：25～34

Donna Marie De Caro1is.*Competencies and Imitabi1ity in the Pharmaceutica1 Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance*.Journa1 of Manage～ment,2003，29（1）：27～50

DuBoisDD. *Competency modeling*.In：DGLangdon,KSWhiteside& MMMcKenna. *Intervention resource guide:50 performance improvement tools* .San Francisco:Jossey～Bass/Pfeiffer.1999：106～111

Edmondson & Moingeon.*Organizational learning and competitive advantage*.New York: Mc Graw～Hill，1997

GatewoodRD,GowanMA & LautenschlagerGJ.*Corporate image,recruitment image, and initial job choice decisions*. Academy of Management Journal,1993，36：414～427

GreenbergJ & JeraldRA.*Organizational Behavior*. 6th Edition. New Jersey: Prentice～Hall 1996

HouseRJ & SinghJV.*Organizational Behavior*. Annual Review Psychology，1995

JohannessenJA.*Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management.* International Journal of Information Management,1999，19(2)：121～139

JohnsGA.*Multi-level Theory of Self-Serving Behavior in and by Organizations.*Research in Organizational Behavior,1991，21：1～38

KatzellR & AAustinJT.*From then to now:the development of industrial-organizational psychology in the United States*.Journal of Applied Psychology,1992，28：87～90

KhatriN & NgHA.*The Role of Intuition in Strategic Decision Making*.Human Relations,2000，53：57～86

Lyne～StevensonRM.*Expectancy theory and predicting future employment status in the young unemployed*.Journal of Occupational and Organizational Psychology,1999，72：101～106

McClellandDC.*Identifying competencies with Behavioral Event Interviews* Psychological Science, 1998，9：331～339

McClellandDC.*Testing for competence rather than for intelligence.*American Psychologist, 1973，28，1～14

MirabileRJ.*Everything you wanted to know about competency modeling.*Training and Development Journal,1997,41：73～77

NelsonDL & Quick J C.*Organizational Behavior:Foundations,Realities & Challenges.*3rd Edition.Ohio:South-Western College Publishing，1999

SanchezR,HeeneA & ThomasH.*Towards the theory and practice of competence-based competition.* In:Sanchez R, Heene A, Thomas H.*Dynamics of competence-based competition:theory and practice in the new strategic management.*London:E1sevier,1996：1～35

Schein EH.*Organizational Psychology*,Englewood Cliffs：PrenticeHall，1980

SpencerJrLM,SpencerSM.*Competence at work:Models for superior performance.*New York:John Wiley & Sons，1993

SchmittNChan，D.*Personal selection:A theoretical approach.*A Sage Publication Series, 1998：45～46

Stevens CK & KristofAL.*Making the right impression:A field study of applicant impression management during job interviews.*Journal of Applied Psychology,1995，80：587～606

Weick KE & QuinnRE.*Organizational change and development.* Annual Review Psychology，1999

Williams RS.*Performance management.*London: International Thomson Business Press，1998